

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Gilson Rihan Karkotli**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL: uma estratégia empreendedora**

**TESE DE DOUTORADO**

**Florianópolis, Agosto de 2004**

**Gilson Rihan Karkotli**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL: uma estratégia empreendedora**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da - Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Francisco P. Fialho, Dr.

*Florianópolis, Agosto de 2004*

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus filhos, Katherine, Lucas e Felipe que me deram o momento mais feliz da minha vida de ser pai.

Aos meus pais que me ensinaram a viver com dignidade, a conhecer o mundo e a respeitar o próximo. Que muitas vezes renunciaram sonhos para que eu pudesse realizar os meus.

Deixo minha eterna gratidão ao meu amor Ana Paula, pois a palavra obrigado não conseguiria expressar com exatidão os meus sentimentos.

Ao Prof. Francisco Pereira Fialho, pela dedicação e contribuição na condução da finalização da minha tese.

A minha amiga Ruth Kehring, pela dedicação prestada no decorrer da finalização da minha tese, para mim uma verdadeira co-orientadora.

A todos os professores da minha banca que contribuíram para minha formação acadêmica, servindo de referência à minha carreira pessoal e profissional.

A todos os funcionários da UFSC que contribuíram na execução das minhas atividades de doutorado, disponibilizando tempo e apoio no desenvolvimento deste trabalho.

E principalmente a Deus por ter me protegido e guiado durante toda a minha caminhada. Por ter colocado em minha vida uma família maravilhosa e pessoas cheias de luz que me conduziram quando mais precisei.

**“As verdadeiras  
descobertas não  
consistem em divisar  
novas terras, mas ver  
com novos olhos”.**

**(Marcel Proust)**

## RESUMO

KARKOTLI, Gilson Rihan. **RESPONSABILIDADE SOCIAL: uma estratégia empreendedora**. 2004. 216 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O presente trabalho vem discutir o exercício da responsabilidade social como estratégia empreendedora nas organizações, chamando a atenção dos empreendedores para a importância, bem como para os benefícios e vantagens, que poderão obter com a prática e implementação de uma gestão da responsabilidade social em suas empresas. O trabalho procurou inicialmente pesquisar os aspectos conceituais e evolutivos da responsabilidade social perpassando por vários posicionamentos que marcam a evolução histórica das preocupações com o tema e seu tratamento no âmbito social e empresarial. Na seqüência apresenta-se os principais indicadores da responsabilidade social, com ênfase para o indicador de sustentabilidade social, que busca auferir o retorno do investimento. Em decorrência foi construído um quadro teórico para identificar as interfaces entre estratégia empreendedora e responsabilidade social nas organizações no qual foi comprovado teoricamente que a responsabilidade social é uma estratégia empreendedora. Foi realizada uma pesquisa empírica onde se buscou identificar se a responsabilidade social é uma estratégia empreendedora por meio do método estudo de multicase. A partir dos resultados obtidos defende-se a tese de que toda empresa responsável social é empreendedora na sua essência, confirmando desta forma os pressupostos do estudo realizado, no qual pretendeu-se evidenciar que a responsabilidade social é uma estratégia empreendedora. Destaca-se o fato de que, a responsabilidade social não é filosofia, técnica, modismo, gestão e ideologia, mas sim uma estratégia empreendedora que transforma uma organização tornando-a competitiva, dinâmica, transparente, humana, ética e por meio destes a sua imagem de marca se solidifica. Trazendo como consequência, retorno financeiro em lucratividade assim como no mercado de capitais, aliado ao fato do lucro social contribuir para melhoria na qualidade de vida de todos seus *stakeholders*.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social, Estratégia, Empreendedorismo.

## ABSTRACT

KARKOTLI, Gilson Rihan. **RESPONSABILIDADE SOCIAL: uma estratégia empreendedora.** 2004. 216 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Pós –Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This research aims to discuss the social responsibility exercise as an enterprising management in the organizations calling the entrepreneur's attention to its importance as well as to the benefits and advantages that they could obtain through the social responsibility programs practice and implementation in their companies. It contemplates the social responsibility concepts pointing out a range of positions which set the historical concerning evolution about the issue and its treatment at the enterprising field. After that it presents the main tools available at the market to guide and to motivate the entrepreneurs to adopt practice as well to implement corporative social responsibility programs. Through an exploratory research we pointed out the importance of these programs which could be elaborated and conducted by specialized and skilled professionals. In order to establish these initiatives, which could also be including ones than mere philanthropy; it will consider actual profits in terms of company image strength in the market, social gains, and better economical re-exchange. It concludes making mention to the modern entrepreneur and administrator's profile, pointing out that, nowadays it is not enough to coordinate quality management systems based on the lucrative concepts. It is essential that companies take on commitments and responsibilities in a new perspective which goes beyond the financial perspective. It has to take into account the new entrepreneur values which consider social life and ethical conduct in the companies. After the exploratory research it was done a descriptive and analytical research to demonstrate the importance of an enterprising strategy aimed to demonstrate to organizations that socially responsible enterprising attitudes involve a rewarding exercise of changing social problems into profitable companies' opportunities. All organizations social responsible is enterprising.

KEY WORDS: Social Responsibility, Strategy, Entrepreneur.

## SUMÁRIO

<b>Resumo .....</b>	<b>iv</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de ilustrações .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de abreviaturas .....</b>	<b>x</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Delimitação do tema e objeto de estudo .....	2
1.2 Problema de pesquisa .....	4
1.3 Perguntas de pesquisa .....	5
1.4 Pressupostos .....	6
1.5 Justificativa e relevância do estudo .....	7
1.6 Objetivos .....	8
1.6.1 Objetivo geral .....	8
1.6.2 Objetivos específicos .....	9
<b>2 EXPLORANDO O TEMA EM SEUS VÁRIOS ASPECTOS .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Indicadores da responsabilidade social .....</b>	<b>10</b>
2.1.1 Norma social AccountAbility – SA 8000 .....	10
2.1.2 AccountAbility AA1000 .....	22
2.1.3 Global Compact .....	23
2.1.4 Indicadores Ethos de responsabilidade social .....	26
2.1.5 Indicador de Sustentabilidade Social .....	28
2.1.6 Balanço Social .....	28
2.1.7 Síntese dos indicadores de responsabilidade social .....	32
<b>2.2 Ética empresarial .....</b>	<b>34</b>
2.2.1 Aspectos conceituais e evolutivos de ética empresarial .....	38
2.2.2 A nova ética empresarial .....	41
2.2.3 Ética como indicador de bons resultados e perenidade .....	44

2.2.4 Reflexões sobre responsabilidade social empresarial e ética .....	46
<b>2.3 Aspectos da gestão ambiental .....</b>	<b>49</b>
2.3.1 A justificativa da gestão ambiental empresarial .....	52
2.3.2 Gestão de recursos do meio ambiente .....	56
2.3.3 A justificação da gestão ambiental .....	58
2.3.4 O meio ambiente sob o enfoque econômico .....	59
<b>3 APROFUNDANDO O TEMA TEORICAMENTE .....</b>	<b>63</b>
<b>3.1 Ambiente Organizacional .....</b>	<b>63</b>
3.1.1 Ambiente organizacional interno .....	66
3.1.2 Ambiente organizacional externo .....	69
3.1.3 O papel sócio-político das empresas .....	73
<b>3.2 Responsabilidade Social .....</b>	<b>75</b>
3.2.1 Responsabilidade social corporativa .....	85
3.2.2 Aspectos conceituais e evolutivos da responsabilidade social .....	94
<b>3.3 Estratégia empreendedora .....</b>	<b>103</b>
<b>3.4 Responsabilidade social como estratégia empreendedora .....</b>	<b>118</b>
<b>4 METODOLÓGIA .....</b>	<b>121</b>
<b>4.1 Delineamento do estudo .....</b>	<b>123</b>
<b>4.2 Estratégia de pesquisa .....</b>	<b>125</b>
4.2.1 Um estudo de caso organizacional .....	127
4.2.2. Coleta dos dados .....	128
4.2.2.1 Método de observação – a entrevista .....	128
<b>4.3 Limitação da pesquisa .....</b>	<b>129</b>
<b>4.4 Análise e interpretação dos dados .....</b>	<b>129</b>
4.4.1 Ordenamento dos dados .....	131





## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Organizações como máquinas .....	13
Quadro 2 – Organização como ser vivo .....	16
Quadro 3 - A empresa e seus parceiros.....	18
Quadro 4 - Temas para avaliação da responsabilidade social.....	44
Quadro 5 - Principais indicadores da responsabilidade social .....	46
Quadro 6 - Definições da área social referidas à responsabilidade social ...	90
Quadro 7 - Síntese conceitual de responsabilidade social.....	98
Quadro 8 - Evolução histórica da responsabilidade social .....	99
Quadro 9 - Comparativo das principais necessidades da estratégia empreendedora com as necessidades do empreendedor para buscar o sucesso. ....	103
Quadro 10 – Inter-relação entre a visão, as necessidades de sucesso e as melhores condições de realizar o sucesso.....	104
Quadro 11: Inter-relação entre responsabilidade social e estratégia empreendedora .....	109
Quadro 12: Empresas associadas ao Instituto <i>ETHOS</i> .....	114
Quadro 13: Seleção de amostra das empresas associadas ao instituto <i>ETHOS</i> .....	115
Figura 2 - Estrutura do ambiente organizacional.....	08
Figura 3 - A visão da organização na responsabilidade social .....	24
Figura 1 - Balanço social. ....	49

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDI - Agência Nacional dos Direitos da Infância

CEPAA - Conselho de Prioridades Econômicas e Agência de Certificação

ECA - Estatuto da Criança e do Adolescente

ETHOS – *Ethics Officer Association*

GIFE - Grupo de Instituto, Fundações e Empresas

ISEA - *Institute of Social and Ethical AccountAbility*

IPEA - Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas

ONGS - Organizações não-governamentais

OIT - Organização Internacional do Trabalho

ONU - Organização das Nações Unidas

PNBE - Pensamento Nacional das Bases Empresariais

PPDV - Pessoa Portadora de Deficiência Visual

RBS - Rede Brasil Sul

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

RS – Responsabilidade Social

SAI - *Social AccountAbility International*

ISS - Indicador de Sustentabilidade Social

DVA – Demonstrativo de Valor Adicionado

# 1 INTRODUÇÃO

Hoje a palavra responsabilidade social circula no Brasil com a mesma freqüência e intensidade que as expressões: salário mínimo e governo. Não foi sempre assim. Há 10 anos atrás, praticamente ninguém a conhecia, mas desde então, ela tem-se difundido entre nós com impressionante rapidez. O que teria acontecido no Brasil que pudesse explicar essa veloz integração das expressões responsabilidade social ou social responsável ao vocabulário popular?

Cremos ter sido por vários fatores: com a globalização, e a concorrência mais acirrada; a eleição de um partido do povo, conforme seu discurso político; a implementação pelo governo atual do programa “Fome Zero”; e/ou a necessidade das empresas de exportarem para países desenvolvidos que muitas vezes exigem que a empresa exportadora seja responsável social e cumpra os direitos humanos (ONU). Também este assunto está sendo difundido a cada dia por meio de escolas de ensino médio, superior e cursos especiais, que formaram milhares de jovens de várias áreas e administradores, boa parte dos quais agiu, ou age, como missionários nas nossas empresas, ao divulgar e aplicar conceitos mais modernos, como o da responsabilidade social.

As empresas se inspiram nos modelos norte-americano e europeu, que é, e continua sendo, o mais avançado e inovador. O resultado foi que, como conceito acabado ou não, a responsabilidade social ou social responsável passou a fazer parte do jargão econômico, social, administrativo, comercial, político e até filantrópico do país. Mas isso não basta nem necessariamente satisfaz.

É preciso também que seja utilizado corretamente e com eficácia, o que equivale a dizer que as instituições que o adotam como técnica ou filosofia devem aprender a explorar as suas potencialidades como um conjunto de instrumentos que, acima de tudo, contribui para aumentar sua

produtividade e rentabilidade, além do benefício social. Responsabilidade social, por estar em voga nos tempos atuais em razão da tendência de fazer algo pelo social, é um termo que poderá trazer muitas dúvidas sobre a sua definição.

Assim sendo torna-se importante tentar esclarecer estas definições, muitas vezes usadas de maneira errônea por organizações e pessoas físicas. Responsabilidade social não é sinônimo de social responsável, uma vez que a primeira se define quando uma organização ou pessoa física entendê-la como o verbo “ser”, responsável em qualquer momento, atitude, decisão, ou seja, em primeiro lugar esta pessoa física ou jurídica pensará na sua responsabilidade para com a sociedade num todo. Social responsável é o inverso, pois a pessoa jurídica ou física fará algo para o social e como consequência poderá se considerar responsável, porém este “fazer” poderá ser para aquele momento, um projeto, uma doação e nunca mais, porém não podemos dizer que para aquele momento a pessoa não foi socialmente responsável.

Responsável social é ser, sempre em qualquer hora ou momento, em todos os projetos sociais, faz parte do dia-a-dia da pessoa física ou jurídica; já social responsável é “fazer” algo em benefício do social para aquele momento, aquele projeto, ajudar naquela situação, mas não faz parte do dia-a-dia da pessoa física ou jurídica.

## **1.1 Delimitação do tema e objeto de estudo**

No final do século XX, defrontamo-nos com o agravamento das desigualdades sociais, provocado principalmente pela globalização, geradora de riquezas e, da mesma forma, responsável pelo aumento dos excluídos do processo social, impondo ao Estado uma participação mais efetiva para promover a justiça social (COMARK, 2002).

É neste contexto, marcado pela impotência da máquina Estatal frente às demandas sociais, que surgem propostas alternativas, à margem da esfera governamental. Talvez a novidade mais significativa nesse caso tenha sido o aparecimento das chamadas organizações não-governamentais (ONGs), que estão inseridas no terceiro setor (COMARK, 2002).

No Brasil, o crescimento da organização da sociedade civil, antes limitado a alguns grupos de pessoas, muitas vezes na clandestinidade, ampliou-se com a promulgação da Constituição Federal de 1988, que estabeleceu com maior vigor os direitos sociais, ou seja, aqueles denominados de terceira geração, o que fica amplamente explicitado com a realização *a posteriori* da ECO 92 no Rio de Janeiro.

Estes dois acontecimentos resultaram na criação de várias organizações não governamentais que, ainda de forma deficiente, buscam por meio de ações locais e globais, respostas para os problemas sociais, desempenhando, portanto um, papel complementar de suma importância para o Estado.

Em contra-partida essas organizações, preocupadas com a ação social transformadora, baseada em valores como solidariedade e confiança, mútua, não se dedicam a administrar no sentido clássico do termo. Desenvolveram um estilo próprio de gestão, encontrando dificuldades na execução das tarefas administrativas, diferentes das enfrentadas pelas empresas tradicionais de mercado preocupadas somente com o seu lucro.

Sabe-se que as organizações criadas em uma época que pouco se falava em responsabilidade social e com uma demanda de pessoas beneficiadas bem inferiores as atuais, prestavam apenas programas assistencialistas, sem qualquer estruturação adequada para satisfazer suas metas, ou seja, apenas filantropia, "amor a humanidade" (KARKOTLI e ARAGÃO, 2004).

A responsabilidade social é assunto recente, teorizado e colocado em prática apenas a partir da metade do século XX, época de evolução social e criação de novas organizações em razão das falhas cometidas pelo Governo nesta área, que tem demonstrado não possuir condições de resolver todos os problemas sociais.

O entendimento de que o Estado é insuficiente como gerador das soluções dos problemas sociais vem criando, tanto em empresas como nas pessoas físicas, reflexões sobre o exercício da cidadania. As empresas estão buscando maior conhecimento do assunto, as ONG's estão se profissionalizando, os parceiros e clientes estão cobrando conduta social das empresas antes de com ela negociar. Diante disto e também face à concorrência, as empresas devem adotar estratégias para manter-se em sintonia com o mercado, buscando alternativas de integração com seus públicos internos e externos e relacionando sua imagem a conceitos e valores éticos. Nesse contexto destaca-se a importância da responsabilidade social recortando como objeto de estudo a sua potencialidade enquanto estratégia empreendedora.

## **1.2 Problema**

As organizações de hoje estão inseridas em uma alarmante situação de desconformidade em relação ao meio ambiente, aos direitos humanos e às condições de trabalho; isto vem requerendo iniciativa urgente no sentido de amenizar tais deficiências. Além do mais, existe a pressão da competitividade decorrente da expansão dos mercados, o que está levando as empresas a efetuarem grandes mudanças em suas políticas e práticas de administração, principalmente em gestão de pessoas.

O ambiente de acirrada competição vivenciado pelas empresas na atualidade vem, sem dúvida, lhes impondo a necessidade de uma atuação diferenciada como imperativo de sobrevivência no mercado, exigindo-lhes

uma verdadeira mudança de paradigma ao determinar a transformação das atitudes empreendedoras fundamentadas simplesmente em conceitos lucrativos, para atitudes e práticas administrativas mais solidárias, no que diz respeito às suas interações e responsabilidades sociais com a comunidade onde atuam e de onde retiram sua sustentação econômica.

Organizações públicas e privadas tem utilizado algumas formas de assistência social, com o objetivo de melhorar a imagem de sua marca, produto ou serviço junto à comunidade ou sociedade, porém esquecendo de ser responsáveis sociais, mantendo uma preocupação de fazer somente caridade social.

Conforme Grajew (2001, p.20), “o setor empresarial é o mais poderoso da sociedade”, mas sua alta direção possui este pensamento mais voltado para os aspectos macroeconômico e financeiro dos negócios, relegando, muitas vezes, os projetos sociais a um segundo plano, permitindo que se possa imaginar um grande trabalho para despertar nas organizações a necessidade de desenvolver conceitos corporativos na linha da responsabilidade social. Não basta direcionar os sistemas de gestão e qualidade das empresas, para objetivar o aumento de produtividade e maximização de ganhos de mercado.

É fundamental que as organizações assumam compromissos e responsabilidades em uma nova dimensão, que vá muito além do enfoque puramente financeiro, agregando novos valores empresariais e empreendedores, que considerem a vida social e a conduta ética da empresa, deixando de ser somente uma opção para fazer parte da sua missão, visão, estratégia, e das suas práticas do dia-a-dia.

Muitas vezes nem toda empresa que se diz responsável realiza um trabalho efetivamente de importância para o bem social. A falta de foco no resultado social deve-se a que, estes critérios sociais não são estabelecidos pela própria organização, ou, ao desconhecimento total sobre sua causa.



### 1.3 Perguntas de pesquisa

Primeiro momento da pesquisa:

As organizações de Santa Catarina associadas ao Instituto *Ethos* são responsáveis sociais?

Segundo momento da pesquisa:

As organizações que se consideram responsáveis sociais utilizaram estratégias empreendedoras na implementação da gestão social?

Existe a interface entre estratégias empreendedoras e responsabilidade social nas organizações?

### 1.4 Pressupostos

Pode-se pressupor que o investimento em práticas socialmente responsáveis é um dos melhores investimentos quando reconhecidos e estimulados pela alta administração da empresa. Certamente o retorno será lento, mas efetivo.

Pode-se afirmar também que organização responsável social é aquela que na sua missão e visão é responsável, desde a compra de um insumo gerando, produto de qualidade, preocupada com a qualidade de vida de seus colaboradores, até com a educação para um consumo responsável, coerentemente com sua cultura organizacional humanizada. Certamente para que possa se tornar responsável social deverá implementar estratégias empreendedoras na busca de uma gestão social e humana.

Acredita-se que, para se desenvolver um programa de responsabilidade social corporativa, não basta simplesmente a vontade e a consciência do dever, é necessário estabelecer estratégias empreendedoras de atuação. Desta forma, deve-se ter em mãos algumas ferramentas que

possam auxiliar a organização na identificação dos principais caminhos a serem seguidos e, então, planejar ações baseadas em comportamentos socialmente responsáveis.

Uma organização deve analisar se realmente está buscando dentro dos seus valores, cultura, missão e visão, a responsabilidade social corporativa. Também cabe verificar até que ponto uma gestão empreendedora é capaz de implementar o programa de gestão de responsabilidade social em uma organização que busca além do lucro financeiro o lucro social (DRUCKER, 2000). Nessa perspectiva as organizações passam a buscar o lucro financeiro através da imagem de uma empresa socialmente responsável.

Ao defender a tese de que toda empresa responsável social é empreendedora na sua essência, este trabalho irá confirmar ou negar os pressupostos do estudo realizado e ainda não confirmado, no qual pretende-se evidenciar que a responsabilidade social é uma estratégia empreendedora. Buscou-se em autores nacionais e internacionais a interface entre a responsabilidade social com estratégia empreendedora, visando comprovar que responsabilidade social não é filosofia, técnica, modismo, gestão, ideologia, mas estratégia empreendedora que transforma uma organização tornando-a competitiva, dinâmica, transparente, humana, ética e por meio destes requisitos a sua imagem de marca se solidifica trazendo como consequência retorno financeiro tanto em lucro como no mercado de capitais, além do lucro social contribuindo para melhoria na qualidade de vida de todos seus *stakeholders*.

## **1.5 Justificativa e relevância**

O presente trabalho se justifica na medida que se acredita que adotando estratégias empreendedoras planejadas e direcionadas para a responsabilidade social, conseguira-se-á aprimorar o modelo de gestão vinculado à responsabilidade social no conjunto dos valores da empresa

focalizada, consolidando-a como empresa socialmente responsável. Acredita-se que desta forma as empresas poderão contribuir no impacto sócio-econômico com a amenização das carências sociais e ambientais nas suas áreas de influências.

Na certeza de estar pesquisando algo inovador para a academia, quando se pesquisa a responsabilidade social integrada com gestão estratégia, destaca-se a relevância dessa pesquisa ainda mais quando se agrega ao conceito construído uma gestão de responsabilidade social vinculada à estratégia de empreendedora.

A crescente importância da responsabilidade social no mundo dos negócios requer maior ênfase no aspecto social. O estudo em questão busca identificar se a organização que diz responsável social o é de fato, e qual a interface entre as estratégias empreendedoras com a responsabilidade social, em função da implementação de um programa de responsabilidade social corporativa orientado e sistematizado para o enfoque empreendedor.

Faz-se necessário incluir nas ações das empresas, formas de trabalho que comprovem a adoção de atitudes e políticas empreendedoras corretas, tanto no que se refere ao respeito a leis, aos direitos humanos, e ao meio ambiente, quanto na sua relação com funcionários, consumidores e fornecedores.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo geral**

Verificar se a responsabilidade social é uma estratégia empreendedora.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

- Identificar se as organizações do universo de estudo são efetivamente responsáveis sociais.
- Identificar a interface entre estratégias empreendedoras e responsabilidade social nas organizações.
- Discutir teoricamente conceitos-chaves e dimensionar a responsabilidade social e suas sub-áreas, como estratégia empreendedora.

## **2 EXPLORANDO O TEMA EM SEUS VÁRIOS ASPECTOS**

### **2.1 Indicadores da Responsabilidade Social**

Os indicadores de responsabilidade social são instrumentos que a organização pode utilizar para direcionar e avaliar o retorno das suas estratégias, como também para avaliar a eficácia das metas e iniciativas planejadas para as parcerias e transformação do seu entorno.

Da mesma maneira com que se acompanham e avaliam as estratégias e práticas empresariais para a competitividade e lucratividade, também será necessário, através dos indicadores, identificar necessidades e apontar deficiências das iniciativas de responsabilidade social.

A seguir apresentamos os indicadores de responsabilidade social empresarial de maior evidência, e que podem auxiliar os administradores na diagnose, implementação, acompanhamento e avaliação das práticas que a organização deseja adotar, para que não se transformem em ações filantrópicas isoladas, sem objetivo social nenhum, somente mercadológico.

#### ***2.1.1 Norma social AccountAbility – SA 8000***

O Indicador SA 8000 contribui com a organização responsável social efetivamente, com objetivo de dizer “não” às condições de trabalho desumanas. Assim, o indicador o *Social AccountAbility International* - SAI concebeu o programa SA8000 que possibilita às organizações os meios para assegurar aos seus clientes que seus produtos serão produzidos sob condições de trabalho adequadas.

Considerando que as organizações têm objetivos específicos e atuam em diferentes segmentos, o programa SA8000 estabeleceu duas formas distintas para adesão às normas do Código SA8000. Assim, se o empreendimento atua no ramo de vendas a varejo, ao tornar-se membro do

SA8000, poderá anunciar publicamente sua determinação em buscar fornecedores socialmente responsáveis, como também em assistir aos seus próprios fornecedores a atender aos padrões internacionais de ética e responsabilidade social. Se for um fabricante ou um fornecedor, deverá adotar um programa para obter a certificação do SA8000, primeiramente por treinamento e em seguida, pela certificação feita por um auditor credenciado pelo SAI.

A certificação de aderência às normas do código SA8000, atribuída pelo Conselho de Prioridades Econômicas e Agência de Certificação - CEPAA, assegura aos clientes de uma determinada organização, que os seus bens ou serviços são produzidos em um local de trabalho socialmente responsável.

Para tornar-se membro do SA8000, a empresa, com a assistência do SAI, ao preencher um módulo de auto-avaliação e outros instrumentos, formulará o seu próprio programa para implementar a política de responsabilidade social. Também, notificará seus fornecedores e seus próprios empregados sobre a sua intenção de implementar as medidas propostas pelo programa SA8000. E incentivará seus fornecedores a adotar os padrões internacionalmente reconhecidos para locais de trabalho onde não existem ocorrências anti-sociais. Da mesma maneira, comunicará a intenção de encerrar operações e relacionamento com empresas fornecedoras que estejam abaixo dos padrões recomendados.

Assim que o programa passa a ser operacionalizado, a empresa solicitará uma pré-avaliação da auditoria. Se ações corretivas forem necessárias, a empresa disporá de tempo suficiente para ajustar e aprimorar as políticas de recursos humanos, segurança e manutenção aos padrões do SA8000.

As organizações-membro do SA8000 publicam anualmente ao público um relatório comunicando seus objetivos relativamente às proposições do programa SA8000 e o que estão realizando para alcançá-las.

O Certificado do SA8000, obtido após os procedimentos de auditoria específica realizados junto à empresa, terá validade por três anos, havendo, durante esse período e a cada seis meses, uma avaliação de aderência aos princípios e às normas editados pelo programa SA8000.

A seguir serão apresentadas as principais especificações da Norma SA8000 de interesse para o presente trabalho.

A versão inicial da SA8000, uma norma uniforme e auditável para um sistema de verificação, está sujeita a revisões periódicas. A SA8000 evoluirá quando as partes interessadas especificarem melhorias ou quando correções forem identificadas, ou ainda, quando houver mudanças de condições.

#### A) Objetivo e Escopo

Essa norma estabelece requisitos para a responsabilidade social visando capacitar a empresa a:

- a) desenvolver, manter e reforçar políticas e procedimentos para gerenciar assuntos sobre os quais ela possui controle ou influência;
- b) demonstrar às partes interessadas que suas políticas, procedimentos e práticas estão em conformidade com os requisitos da norma SA 8000;
- c) as regras dessa norma devem aplicar-se de forma universal a qualquer organização que deseje implementar práticas de responsabilidade social, visto que a adesão à norma independe da localização geográfica, do segmento do mercado e do tamanho da empresa.

#### B) Elementos normativos e suas interpretações

A norma SA 8000 requer da empresa o cumprimento das leis nacionais e de outras que lhe sejam aplicáveis. Quando as leis nacionais, bem como outras leis aplicáveis a essa norma dispuserem sobre o mesmo assunto, prevalecerá a cláusula mais forte.

A empresa deve também respeitar os princípios dos seguintes documentos internacionais: Declaração Universal dos Direitos Humanos; Convenção das Nações Unidas dos Direitos da Criança; e expedidas pela Organização Internacional do Trabalho – OIT, destaca-se:

- OIT – Convenções 29 e 105 (Abolição do trabalho forçado);
- OIT – Convenção 87 (Liberdade de associação);
- OIT – Convenção 98 (Direito à negociação coletiva e proteção ao direito de sindicalização);
- OIT – Convenções 100 e 111 (Remuneração igualitária para homens e mulheres com trabalhos de igual valor; discriminação em matéria de emprego e ocupação);
- OIT – Convenção 135 (Representação dos trabalhadores);
- OIT – Convenção 138 & Recomendação 146 (sobre a idade mínima no emprego);
- OIT – Convenção 155 & Recomendação 164 (Saúde e Segurança Ocupacional);
- OIT – Convenção 159 (Reabilitação ocupacional e emprego de pessoas portadoras de deficiência);
- OIT – Convenção 177 (Trabalho domiciliar).

O cumprimento às leis nacionais, no caso brasileiro, à Constituição Federal, ao Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), à legislação trabalhista (CLT), bem como aos instrumentos e convenções editados por organismos internacionais, constitui a base ou os requisitos para a empresa se adequar à norma SA8000 e obter a certificação respectiva.

### C) Definições

Empresa: A totalidade de uma organização ou entidade de negócio responsável pela implementação dos requisitos dessa norma, incluindo todo



o corpo de funcionários (diretores, executivos, gerentes, supervisores e staff operacional com vínculo de empregado, pessoal contratado ou quaisquer outros que de alguma forma representem a empresa).

Fornecedor: Entidade de negócios que provê a empresa com mercadorias e/ou serviços integrantes e utilizados para, ou na, produção das mercadorias e/ou serviços da empresa.

Subcontratado: Entidade de negócios na cadeia de fornecedores que, direta ou indiretamente, provê o fornecedor com produtos e/ou serviços integrantes e utilizados na produção do fornecedor e/ou da empresa.

Ações remediáveis (disposição): Ação tomada para reparar uma não-conformidade.

Ação corretiva: Ação tomada para prevenir uma nova ocorrência de não-conformidade.

Partes interessadas: Grupo ou indivíduo preocupado com, ou afetado pela performance social ou desempenho da empresa.

Criança: Qualquer pessoa com menos de 15 anos de idade, exceto se a lei local estipular uma idade maior para início do trabalho ou educação obrigatória. Nesse caso, deve-se aplicar a idade maior. Se, entretanto, a idade mínima local estipulada por lei é de 14 anos, de acordo com exceções para países em desenvolvimento na Convenção da OIT 138, a menor idade se aplicará.

Jovem trabalhador: Qualquer trabalhador com idade superior a de uma criança, conforme definida anteriormente, e abaixo de 18 anos de idade.

Trabalho infantil: Qualquer trabalho realizado por uma criança com idade menor do que a especificada na definição de criança, com exceção à Recomendação 146 da IOT.

Trabalho forçado: Todo trabalho ou serviço extraído de uma pessoa sob ameaça ou penalidade e para a qual esta pessoa não se ofereceu voluntariamente.

Restauração dos direitos da criança: Todo suporte e ações necessárias para assegurar educação, saúde, segurança e desenvolvimento infantil para crianças que tenham sido vítimas de trabalho infantil como definido acima, porém já dispensadas do mesmo.

#### D) Requisitos para responsabilidade social

A norma SA 8000 estabelece requisitos sobre a responsabilidade social e que quando observados e cumpridos pela organização funcionam como estratégias de gerenciamento da responsabilidade social corporativa.

##### a) Trabalho infantil: critérios

- A empresa não deve se engajar ou apoiar o uso de trabalho infantil.
- A empresa deve estabelecer, documentar, manter e efetivamente comunicar a todo corpo de empregados e outras partes interessadas, políticas e procedimentos para restauração dos direitos da criança em situações como as caracterizadas como trabalho infantil, conforme a definição acima, e deve prover apoio adequado para capacitar tais crianças em idade escolar a comparecer e permanecer na escola.
- A empresa deve estabelecer, documentar, manter e efetivamente comunicar a todo corpo de empregados e outras partes interessadas, políticas e procedimentos para a promoção da educação para crianças, conforme Recomendação 146 da OIT, bem como para jovens trabalhadores sujeitos a leis educacionais locais ou freqüentadores de escolas, incluindo meios para assegurar que nenhuma criança ou jovem trabalhador seja empregado durante horário escolar e que a combinação de horas diárias de transporte entre o trabalho e a escola (ida e volta a escolaridade e volta trabalho) não exceda a 10 horas diárias.
- A empresa não deve expor crianças ou jovens trabalhadores a situações dentro ou fora do local de trabalho que sejam perigosas, inseguras ou insalubres.

b) Trabalho forçado: critério

- A empresa não deve engajar-se ou apoiar o uso de trabalho forçado nem requisitar ao corpo de empregados qualquer tipo de depósito ou papéis de identificação, ao iniciarem o emprego na empresa, como condição a que a pessoa se torne empregado.

c) Saúde e segurança: critérios

- Considerando os riscos inerentes ao desempenho das atividades no setor industrial, a empresa deve providenciar um ambiente de trabalho seguro e saudável e observar requisitos necessários e adequados para prevenir acidentes e prejuízos à saúde dos empregados.
- A empresa deve designar um representante de sua administração para responsabilizar-se pela segurança e saúde do corpo de empregados, sendo responsável pela implementação dos requisitos de segurança e saúde dessa norma.
- A empresa deve assegurar que todos os empregados recebam treinamentos regulares e registrados em segurança e saúde, sendo o treinamento repetido para empregados novos e recontratados.
- A empresa deve estabelecer sistemas para detectar, evitar e lidar com ameaças em potencial à saúde e à segurança de todos os empregados.
- A empresa deve providenciar, para uso de todos os empregados, sanitários limpos, acesso à água potável, e se apropriado, instalações adequadas para guarda de comida.
- A empresa deve assegurar que no caso da existência de dormitórios, os mesmos estejam limpos, seguros e que atendam às necessidades básicas dos empregados.

d) Liberdade de associação e direito à negociação coletiva: critérios

- A empresa deve respeitar os direitos de todos os empregados de formar e integrar sindicatos de categorias de sua escolha, bem como de negociar coletivamente.
- A empresa deve, naquelas situações em que o direito de livre associação e negociação coletiva é restringido por lei, facilitar meios paralelos de associação livre e independente, além de negociação para todos esse empregados.
- A empresa deve assegurar que representações dos empregados não sejam objetos de discriminação e tais representações tenham acesso a seus membros no local de trabalho.

e) Discriminação: critérios

- A empresa não deve engajar-se ou apoiar discriminação na contratação, remuneração acesso a treinamento, promoção, demissão ou aposentadoria, baseados em raça, casta, nacionalidade, religião, deficiência, gênero, orientação sexual, filiação sindical ou política.
- A empresa não deve interferir no exercício do direito dos empregados quanto a práticas ou doutrinas, ou a satisfação de suas necessidades relacionadas: a raça, casta, nacionalidade, religião, deficiência, gênero, orientação sexual, filiação sindical ou política.
- A empresa não deve permitir comportamentos, incluindo gestos, falas, contato físico, que sejam sexualmente coercitivo, ameaçador, abusivo ou explorador.

f) Práticas disciplinares: critério

- A empresa não deve engajar-se ou apoiar o uso de castigo corporal, mental ou coerção física, bem como abuso verbal.

g) Horas de trabalho: critérios

A empresa deve atuar em conformidade com leis aplicáveis e normas industriais sobre horas de trabalho; em qualquer evento os empregados não

devem, em bases regulares, serem requisitados para trabalhar mais de 48 horas por semana e devem ter ao menos um dia de folga a cada período de sete dias.

A empresa deve garantir que horas extras (mais de 48 horas por semana) não excedam a 12 horas por empregado, por semana, sempre bem remuneradas, e que não ocorram, exceto em casos excepcionais, por curtos períodos de tempo.

#### h) Remuneração: critérios

A empresa deve assegurar que salários pagos por uma semana normal de trabalho devem atender minimamente aos requisitos legais e industriais e deve ser sempre suficiente para atender as necessidades básicas dos empregados e prover uma renda razoável.

A empresa deve assegurar que os descontos salariais não sejam realizados por razões disciplinares, bem como assegurar que a composição salarial e de benefícios sejam clara e regularmente detalhadas para os trabalhadores. A empresa deve garantir que os salários e benefícios sejam concedidos em total concordância com as leis aplicáveis e a remuneração concedida em dinheiro (espécie), ou cheque, na maneira mais conveniente para os trabalhadores.

A empresa deve assegurar a inexistência de esquemas de contratação “avulsa” e falsos programas de estágios como forma de evitar cumprir com suas obrigações legais relativas ao trabalho e à seguridade social.

#### i) Sistema de gestão

Política social e condições de trabalho, a alta administração deve definir a política da empresa para a responsabilidade social e as condições de trabalho para sua garantia. Essa política deve contemplar os pontos abaixo:

- Incluir o compromisso de estar em conformidade com todos os requisitos dessas normas;
- Incluir o compromisso de estar em concordância com leis nacionais e outras aplicáveis, bem como outros requisitos aos quais a empresa esteja sujeita, e ainda respeitar os documentos internacionais e suas interpretações;
- Incluir o compromisso com a melhoria contínua;
- Estar efetivamente documentada, implementada, mantida, divulgada e acessível e de maneira compreensível a todos os empregados, incluindo diretores, executivos, gerentes, supervisores e staff operacional, sejam empregados, contratados ou representantes da empresa; permitir acesso público.
- Análise crítica da administração, a alta administração deve periodicamente revisar a adequação, a pertinência e a efetividade contínua da política da empresa, bem como procedimentos e desempenho dos resultados em relação aos requisitos desta norma e a outros requisitos aos quais a empresa esteja sujeita. Mudanças e melhorias no sistema devem ser implementadas sempre que necessárias.
- Representantes da empresa, a empresa deve indicar um representante executivo que, independentemente de outras responsabilidades, deve assegurar que os requisitos desta norma sejam atendidos. Aos empregados da linha operacional, deve ser permitido indicar um representante de seu próprio grupo para facilitar a comunicação com o representante da alta administração nos assuntos tocantes a esta norma.
- Planejamento e implementação, a empresa deve assegurar que os requisitos desta norma sejam compreendidos e implementados em todos os níveis da organização. Os métodos devem incluir:
  - definição clara de papéis, responsabilidades e autoridades;
  - treinamentos de novos empregados e temporários;

- treinamentos periódicos e programas de conscientização para empregados já existentes;
- monitoração contínua de atividades e resultados para demonstrar a efetividade do sistema implementado em atender a política da empresa e os requisitos desta norma.
- Controle de fornecedores, a empresa deve estabelecer e manter procedimentos apropriados para avaliar e selecionar fornecedores baseados nas habilidades dos mesmos em atender os requisitos dessa norma. A empresa deve manter registros apropriados do compromisso dos fornecedores quanto à responsabilidade social, incluindo, ainda que não limitados ao mesmo, o compromisso por escrito dos fornecedores quanto a:
  - conformidade com todos os requisitos dessa norma;
  - participação nas atividades de monitoramento da empresa quando requisitado;
  - correção imediata das não conformidades identificadas em relação aos requisitos dessa norma;
  - informação imediata e completa à empresa de toda e qualquer relação de negócios relevantes com outros fornecedores e subcontratados;
  - a empresa deve manter evidências objetivas que os requisitos desta norma estão sendo cumpridos por fornecedores e subcontratados.
- Considerações e ações corretivas

A empresa deve investigar e responder as considerações dos empregados e outras partes interessadas quanto à conformidade ou não conformidade da política da empresa e aos requisitos desta norma.

A empresa deve evitar limitar-se em aplicar medidas disciplinares, dispensar ou discriminar qualquer empregado que deter informações quanto a observação a essa norma.

A empresa deve implementar disposições, ações corretivas e alocar recursos adequados e apropriados à natureza e gravidade da não conformidade identificada em relação à política da empresa ou aos requisitos desta norma.

- Comunicação externa

A empresa deve estabelecer e manter procedimentos para comunicar regularmente a todas as partes interessadas dados e outras informações que contemplem o desempenho no atendimento aos requisitos desse documento, incluindo, mas não limitado aos resultados das revisões administrativas e monitoramento de atividades.

- Acesso para verificação

Quando previsto no contrato, a empresa deve fornecer informações objetivas e acesso às partes interessadas que desejem verificar conformidade aos requisitos desta norma. Quando também previsto em contrato, deve ser concedido pelos fornecedores e subcontratados, acesso a informações semelhantes, pela incorporação deste requisito nos contratos de negócios da empresa.

- Registros

A empresa deve manter registros apropriados para demonstrar conformidade com os requisitos desta norma.

A observância aos requisitos da Norma SA8000 possibilita à organização, além da certificação, desenvolver um sistema de gestão orientado pela responsabilidade social relativamente aos participantes do ambiente interno. A norma também assegura aos clientes dessas empresas que seus produtos – bens ou serviços – são produzidos e/ou comercializados sob condições de trabalho baseadas no respeito humano e na dignidade.



### 2.1.2 AccountAbility AA1000

Indicador que tem como objetivo de auxiliar a organização na identificação, aperfeiçoamento e comunicação das práticas de responsabilidade social é o AA 1000 (*AccountAbility* 1000). Trata-se de um padrão desenvolvido pelo *Institute of Social and Ethical AccountAbility* (ISEA), organização não-governamental sediada em Londres, no Reino Unido, que tem como missão promover e dar suporte às organizações nas atividades de implementação de sistemas de gestão éticos e socialmente responsáveis. A versão preliminar foi elaborada tendo por base projetos de várias empresas que realizavam seu planejamento estratégico e seu gerenciamento norteado por uma política de responsabilidade social e ética.

Na atualidade a cultura das organizações com o enfoque da sustentabilidade social, do meio ambiente e da ética está crescendo, o que determina a necessidade de se criar padrões e modelos específicos. As empresas brasileiras, também têm demonstrado muita preocupação e interesse em projetos de responsabilidade social. O que anteriormente era apenas uma opção, hoje passa a fazer parte da visão, das estratégias e dos objetivos organizacionais (GRÜNINGER, 2002).

O *AccountAbility* AA1000 representa um instrumento para estimular a gestão baseada em princípios de qualidade e ética, que garantem aos *stakeholders* confiabilidade e transparência às demonstrações e relatórios produzidos e divulgados pela organização. Poderá ser empregado de duas formas: como base comum para definir a qualidade de padrões especializados de responsabilidade social; e, como sistema independente para gerir e comunicar o desempenho da organização na área de responsabilidade social e ética (IBQN, 2002).

Ao orientar-se pelo *AccountAbility* AA1000, a organização beneficia-se com o próprio gerenciamento de sua responsabilidade social e ética, e, ainda, obtém outras vantagens tais como:

- permite a avaliação por indicadores-chave do desempenho social;

- melhora a gestão da qualidade nos relacionamentos com os *stakeholders*;
- promove o relacionamento com trabalhadores;
- melhora a confiança de *stakeholders* externos;
- melhora e ajuda a manter boas relações de parceria;
- proporciona suporte de gestão à organização;
- auxilia nos relacionamentos com instituições e organizações públicas;
- promove identificação e treinamento de fornecedores de serviços qualificados.

O *AccountAbility* AA1000 estabelece os passos para a adoção de um processo de melhoria contínua no gerenciamento ético e socialmente responsável da organização, tendo por base a comunicação e o inter-relacionamento com as partes interessadas – os *stakeholders*.

### 2.1.3 Global Compact

O pacto global de responsabilidade *Global Compact*, originou-se da iniciativa do Secretário-Geral das Nações Unidas, *Kofi Annam*, em janeiro de 1999, quando conclamou as empresas de todo o mundo a auxiliar na criação de uma estrutura social e ambiental para apoiar e assegurar a continuidade de mercados livres e abertos, e possibilitar que um número maior de indivíduos, em todo o mundo, tenha a oportunidade de compartilhar os benefícios da nova economia global.

Os objetivos e princípios propostos pela Organização das Nações Unidas – ONU, através do *Global Compact* são disseminados por organismos internacionais tais como: a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), o Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos

Humanos (ACNUDH) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) (GLOBAL COMPACT, 2002).

O *Global Compact* não se constitui em um código de conduta nem um instrumento sujeito à auditoria por parte das agências da ONU ou qualquer outra instituição. É tão-somente uma plataforma baseada em valores que objetiva promover o aprendizado institucional e propor a utilização do diálogo e transparência em todos os atos da gestão, mediante apoio e adoção de princípios relacionados a questões de direitos humanos, de trabalho e de meio ambiente, a saber (CAPUDI, 2002).

- Direitos humanos: Princípios
  - Apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos internacionais dentro de seu âmbito de influência.
  - Certificar-se de que suas próprias corporações não estejam sendo cúmplices de abusos em direitos humanos.
- Trabalho: Princípios
  - Apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva.
  - Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado e compulsório.
  - Apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil.
  - Acabar com a discriminação, respeito a emprego e cargo.
  - Meio Ambiente: Princípios
    - Adotar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais.
    - Tomar iniciativa para promover maior responsabilidade ambiental.
    - Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis.

Ao aceitarem o desafio que esses princípios representam, as empresas que desejam atuar e adotar práticas de responsabilidade social,

estaram contribuindo para a criação de uma sociedade mais próspera, mais justa e fraterna, além de estarem mais próximas de mercados que valorizam e priorizam produtos e empresas parceiras do desenvolvimento sustentado, que associa à dimensão econômica também as dimensões social e ambiental.

#### 2.1.4 Indicadores *Ethos* de responsabilidade social

O Instituto *Ethos* de Empresas e Responsabilidade Social, fundado em 1998, por iniciativa de um grupo de empresários, foi criado para auxiliar as empresas a compreender e incorporar o conceito de responsabilidade social no cotidiano de sua gestão, como prática caracterizada pela permanente preocupação com a qualidade das relações para com seus diferentes públicos ou *stakeholders*: os colaboradores, os fornecedores, os consumidores, o meio ambiente, o governo e as comunidades onde estão inseridas.

O Instituto *Ethos* desenvolveu um conjunto de indicadores que quando adotados e avaliados permitem que a empresa identifique sua performance em relação a práticas socialmente responsáveis. Os indicadores são apresentados em forma de um questionário de avaliação da empresa, dividido em sete grandes temas, que são avaliados por meio de dois grupos de controle: o grupo de *benchmark*/referência e a empresa focalizada.

O questionário deve corresponder a um departamento ou unidade de negócio da organização e seu preenchimento envolve a participação de várias áreas, devido a abrangência dos temas. Qualquer empresa pode preencher e enviar para o Instituto *Ethos* o questionário dos Indicadores *Ethos* de Responsabilidade Social Empresarial, independente de porte ou setor de atuação, e mesmo que não seja associada àquele Instituto, (ETHOS, 2002)

Para o Instituto *Ethos*, o grupo de *benchmark* caracteriza um grupo de empresas que serve como referência para comparação dos resultados do questionário aplicado. O critério para seleção desse grupo é basicamente a identificação das empresas com as 10 maiores notas em performance final nos indicadores *Ethos* de responsabilidade social. O grupo de *benchmark* é dinâmico, pois o processo de preenchimento dos Indicadores *Ethos* é contínuo. Isto quer dizer que a qualquer momento que uma nova empresa responder aos indicadores e tirar uma nota de performance final entre as 10 mais altas, estará automaticamente fazendo parte do grupo de *benchmark*.

O questionário de avaliação dos Indicadores *Ethos* de Responsabilidade Social é dividido em sete grandes temas: valores e transparência; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade, governo e sociedade, conforme quadro 1 a seguir.

O quadro 1 abaixo apresenta como principal objetivo facilitar a identificação dos problemas ou pontos fortes que uma organização. O indicador do *Ethos* se divide em sete grandes grupos cada um com seu tema, e cada tema tem várias sub-divisão desta forma serve para facilitar a elaboração do mesmo e a leitura para identificar onde a organização deve melhorar, identificando os pontos fortes e fracos da organização com relação a responsabilidade com os *stakeholders*.

TEMAS	INDICADORES
Valores e transparência Transparência	Compromissos éticos
	Enraizamento na cultura organizacional
	Diálogo com <i>stakeholders</i>
	Relações com a concorrência
	Balanço Social
Público Interno	Relações com sindicatos
	Gestão participativa
	Participação nos resultados e bonificação
	Compromisso com o futuro das crianças
	Valorização da diversidade
	Comportamento frente a demissões
	Compromisso desenvolvimento profissional e empregabilidade
	Cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho
	Preparação para aposentadoria
Meio Ambiente	Conhecimento sobre o impacto no meio ambiente
	Minimização de entradas e saídas de materiais na empresa
	Responsabilidade sobre o ciclo de vida dos produtos/serviço
	Comprometimento da empresa com a causa ambiental
Fornecedores	Crítérios de seleção de fornecedores
	Trabalho infantil na cadeia produtiva
	Relações com os trabalhadores terceirizados
	Apoio ao desenvolvimento de fornecedores
	Práticas anticorrupção e propina
	Liderança e influência social
	Participação em projetos sociais governamentais
Consumidores / Clientes	Política de marketing e comunicação
	Excelência no atendimento
	Conhecimento dos danos potenciais dos produtos e serviços
Comunidade	Gerenciamento impacto empresa junto à comunidade
	Relações com organizações atuantes na comunidade
	Mecanismos de apoio a projetos sociais
	Estratégias de atuação na área social
	Mobilização dos recursos para o investimento social
	Reconhecimento/apoio trabalho voluntário dos funcionários
Governo e Sociedade	Contribuições para campanhas políticas

### **Quadro 1: Temas para avaliação da responsabilidade social.**

Fonte: Elaborado a partir de pesquisas junto ao Instituto ETHOS (2002)

#### **2.1.5 Indicador Sustentabilidade Social**

O Indicador de sustentabilidade Social tem por objetivo verificar as estratégias de desenvolvimento sustentáveis elaboradas e implementadas pelas organizações a fim de prover que o lucro financeiro reverta-se em lucro social. O indicador de Sustentabilidade Social possui um papel muito

importante como forma de auferir o retorno do investimento na área de responsabilidade social feito pela empresa e o retorno deste para comunidade, uma vez que significa unir de forma harmônica no dia-a-dia os conceitos de responsabilidade social, responsabilidade ambiental e responsabilidade econômica. A junção destes três conceitos possibilita a conceituação da Ecoeficiência.

#### 2.1.6 Balanço social

O balanço social é uma ferramenta que tem a capacidade de explicar e medir a preocupação da empresa com as pessoas e a vida no planeta, extrapolando o conceito de marketing social que sofre resistências quando confundido com propaganda enganosa (FARIAS, 2004).

As primeiras manifestações de balanço social surgiram em países mais desenvolvidos, como o modelo norte-americano que pretendia quantificar em termos monetários as vantagens e os prejuízos sociais e tinha como objetivo cuidar da imagem da empresa. Já o modelo francês, baseava-se na idéia de conciliação com os trabalhadores e o modelo alemão sintetizou os dois modelos (KARKOTLI e SUELI, 2004).

É uma das formas das empresas demonstrarem preocupação e colaboração com a sociedade, pois para Fontes (2001, p.70) as empresas deverão prestar contas sobre o que foi gasto com doações ou benefícios sociais para seus funcionários, familiares e membros da comunidade. Já para Souza (1997) no Brasil a importância deste, ficou evidente quando o sociólogo Herbert de Souza lançou, em 16 de junho de 1997, uma campanha pela divulgação do balanço social, a qual contou com o apoio de lideranças empresariais e instituições representativas.

Ainda para Karkotli e Aragão (2004), balanço social pode ser definido como avaliação para medir e julgar os fatos sociais vinculados à empresa, tanto internamente, como externamente.

O balanço social é utilizado pelas empresas privadas, porém é de grande importância para as empresas públicas incluindo as instituições públicas como: governos estaduais, respectivas secretarias e organizações não governamentais.

Fontes (2001, p.71), considera que o balanço social não é capaz de demonstrar os benefícios econômicos e sociais gerados por um empreendimento, e que por isso estaria fadado ao fracasso.

Segundo Kroetz (1998, p.42), o balanço social representa a demonstração dos gastos e das influências, favoráveis e desfavoráveis, recebidas e transmitidas pelas entidades na promoção humana, social e ecológica.

O balanço social é considerado como uma ferramenta de gestão, pois reúne dados quantitativos e qualitativos sobre as políticas administrativas, os quais podem ser comparados e analisados de acordo com as necessidades internas da empresa, servindo de instrumento de controle e auxílio na tomada de decisões e adoção de estratégias.

Para Gonçalves (1980) balanço social é o instrumento gerencial constituído por um processo que abrange planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das ações sociais de cada empresa, de forma a sistematizar a sua gestão social. Acrescenta que se pode entender o balanço social como um conjunto de informações quantificadas, por meio das quais a organização poderá acompanhar, de maneira objetiva, o desenvolvimento de suas atividades, no campo dos recursos humanos, bem como medir seu desempenho na implantação de programas de caráter social.

Melo Neto e Froes (1999), entende que Balanço Social é o instrumento de avaliação do desempenho da empresa no campo da cidadania empresarial, pois demonstra todas as ações sociais desenvolvidas em determinado período. Neste instrumento são discriminadas as ações sociais quanto à sua natureza, seja de responsabilidade interna ou externa, à sua especificidade (doações, investimentos) e ao valor gasto.



Outrossim, Ribeiro e Lisboa (1999, p.73), afirmam que o balanço social se constitui:

um instrumento de informação da empresa para a sociedade, por meio do qual deve ser explicitada a justificativa para a sua existência. Em síntese, esta justificativa deve provar que o seu custo-benefício é positivo, porque agrega valor a economia e à sociedade, porque respeita os direitos humanos de seus colaboradores e, ainda, porque desenvolve todo o seu processo operacional sem agredir o meio ambiente. É um instrumento com potencial para demonstrar o lado social e humano das empresas, sua responsabilidade social e seu compromisso com as gerações presentes e futuras.

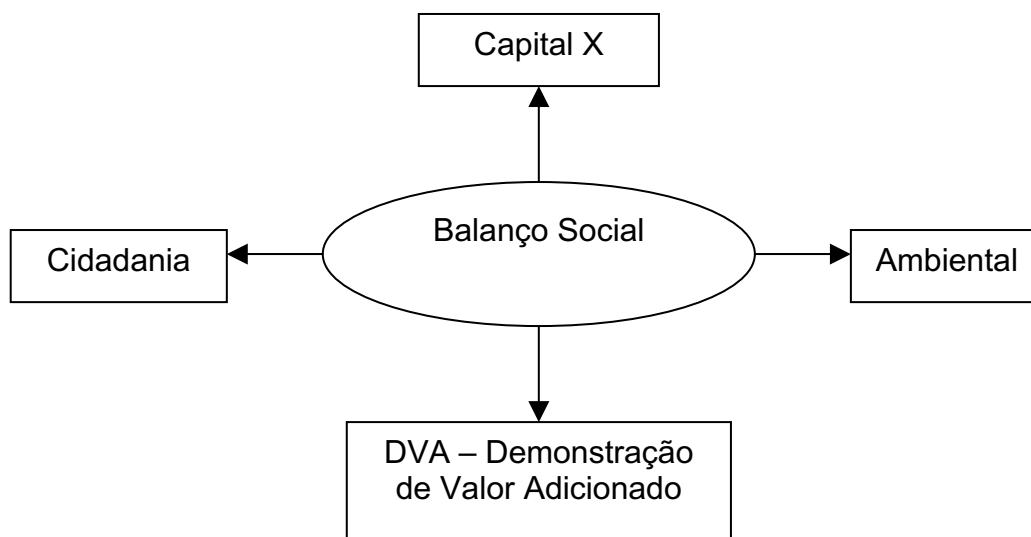
A expressão balanço social tem sido definida de várias formas, porém, com pouca divergência quanto ao caráter de prestação de contas das ações sociais. As definições, pelo que se analisa, têm convergido para o entendimento de que o balanço social é um conjunto de informações econômicas e sociais, que tem como objetivo a divulgação de informações sobre o desempenho econômico e financeiro das empresas e sua atuação em benefício da sociedade.

Para Gonçalves (1983, p.64), consiste basicamente em reunir e sistematizar a informação da área social num documento público, onde se possa quantificar dados, mediante o elemento básico do balanço social, que são os indicadores sociais.

Tinoco (1984) define-o como um instrumento de gestão e de informação que visa reportar da forma mais transparente possível, vale dizer, evidenciação plena de informações econômicas, financeiras e sociais do desempenho das atividades, aos mais diferenciados usuários da informação, dentre estes usuários, os trabalhadores.

Freire (2000), por sua vez, diz que balanço social “é o conjunto de informações com base técnica contábil, gerencial e econômica capaz de proporcionar uma visão da relação capital versus trabalho no que diz respeito aos seus diferentes aspectos econômico-sociais”.

A figura nº 1 apresenta o balanço social e suas influências diretamente interagidas, de forma a subsidiar o processo avaliativo, pois o balanço social desempenha diversas funções, sendo uma das principais o reforço da imagem da empresa, porém o mais importante é o exercício da responsabilidade social pela organização, no aspecto cidadania e meio ambiente.



**Figura 1: Balanço social**

Fonte: Freire, (2000)

O Demonstrativo de Valor Adicionado – DVA, foi implementado em 1997, e tem como objetivo informar o valor da riqueza gerada pela empresa, e como esta é distribuída para os seus colaboradores.

No âmbito internacional, o balanço social mundial, surgiu pela diminuição do crescimento econômico mundial, pela diminuição de vários tipos de aquisições sociais, pela intensificação da globalização da economia, pela abertura das fronteiras, pela exploração da mão-de-obra barata e pelo surgimento do balanço social em diversos países, a sua finalidade é possibilitar as empresas, empregados, agentes externos e governos locais e internacionais, a tomar decisões de cunho social em nível local e internacional.

No que tange à avaliação de projetos sociais, o balanço social tem a vantagem de possibilitar a criação de um sistema de informação de gestão social das empresas e governos, servir como ferramenta susceptível de contribuição à revalorização do social em relação ao econômico-financeiro.

#### 2.1.7 Principais indicadores de responsabilidade social: uma síntese

Em função dos diversos indicadores de responsabilidade social existente e dos diferentes aspectos focalizados por cada um deles, julgou-se conveniente elaborar um quadro que resume a essência de cada indicador.

O objetivo do quadro 2 sintético, como apresentado, é facilitar a compreensão e auxiliar na escolha do indicador, modelo ou padrão considerado mais adequado à realidade de uma organização. Não se tem a pretensão de indicar o melhor indicador, mas sim de apresentar – em síntese - aspectos mais importantes focalizados em cada um deles.

INDICADORES	ENFOQUE
Indicadores <i>Ethos</i> de Responsabilidade Social	Indicador que mostra um diagnóstico organizacional que permite que empresa identifique sua performance em relação as práticas socialmente responsáveis, facilitando a visualização das ações mais emergentes que devem ser trabalhadas, Além de comparar a empresa com relação ao seu grupo de <i>benchmark</i> .
Balanço Social	Considerado com instrumento de avaliação do desempenho da empresa e demonstração da cidadania empresarial, o balanço social demonstra todas as ações sociais desenvolvidas em determinado período. Efetivamente caracteriza a demonstração das práticas de responsabilidade social adotadas pela organização, ou seja, por meio desse instrumento torna-se públicas as ações sociais.
ISS	O Indicador de sustentabilidade Social tem por objetivo verificar as estratégias de desenvolvimento sustentáveis elaboradas e implementadas pelas organizações a fim de prover que o lucro financeiro reverta-se em lucro social. E verificar o retorno do investimento feito pelas empresas na área de responsabilidade social no enfoque de ecoeficiência..
INDICADORES	ENFOQUE
SA 8000	Indicador SA 8000, possibilita as organizações os meios para assegurar aos seus clientes de que seus produtos serão produzidos sob condições de trabalho adequado. Preocupa-se de forma que a cadeia produtiva da empresa seja socialmente responsável.
AA1000	Indicador de responsabilidade social que visa auxilia a organização na identificação, aperfeiçoamento e comunicação das práticas de responsabilidade social. AA1000 representa um instrumento para estimular a gestão baseada em princípios de qualidade e ética, que garante aos <i>stakeholders</i> confiabilidade e transparência às demonstrações e relatórios produzidos e divulgados pelas organizações.
Global Compact	É um indicador de pacto global de responsabilidade social, o mesmo não se constituiu em um código de conduta nem um instrumento sujeito à auditoria por parte das agências da ONU, mas é tão-somente uma plataforma baseada em valores que objetiva promover o aprendizado institucional e propor a utilização do diálogo e transparência em todos os atos da gestão através de uma carta de adesão ao grupo de cooperação internacional, visando a promoção dos direitos humanos, trabalho e meio ambiente, mediante apoio e adoção de princípios relacionados a questão de direitos humanos, de trabalho e de meio ambiente.

## QUADRO 2: Principais indicadores da responsabilidade social

Fonte: Karkotli, 2004.

## 2.2 Ética empresarial

O debate sobre o comportamento ético das organizações vem tomando lugar na prática administrativa como caminho para sobreviver às mudanças de paradigmas e ao ambiente de hipercompetição que vivenciam as empresas do mundo ocidental capitalista e de mercados desregulamentados.

A questão da ética nos negócios por muito tempo foi considerada de importância menor, assunto preferido de religiosos, com a justificativa de que no universo empresarial nem sempre é possível tomar decisões com a clareza do certo e do errado, antever e decidir sobre quem será beneficiado ou prejudicado. A empresa opera em ambiente que está em constante transformação motivada por mudanças sociais, mercadológicas, financeiras, tecnológicas etc. A todo instante é impelida a fazer escolhas quanto a ações e decisões que desencadeiam conseqüências para indivíduos e meio ambiente.

No entanto, a luta constante para manter-se num mercado altamente competitivo é o que tem orientado as decisões empresariais. Para Srour (1998), os países e empresas capitalistas navegam com desenvoltura na ambigüidade moral já que o interesse pessoal é visto como o motor da economia. Em sua discussão sobre ética nas organizações o autor resgata de Weber duas abordagens para a ética – a da convicção e a da responsabilidade. A ética da convicção é interpretada como aquela que está escorada em princípios e fundamenta-se pelas normas morais e ideais. Sua justificação dá-se em razão de deveres, normas e valores universais. A ética da responsabilidade pauta-se na finalidade e no utilitarismo entre propósitos e conseqüências.

Com o discernimento entre as abordagens da ética da convicção e da responsabilidade não é difícil compreender porque as organizações da economia de mercado se orientam pela ética da responsabilidade,

justificando muitas de suas ações e os meios de que se utilizam para as finalidades do lucro e do interesse de alguns.

Relativamente à discussão sobre a ética e o comportamento socialmente responsável, as corporações há muito vêm percebendo que a sociedade civil, de forma crescente, vem associando à qualidade dos bens e serviços produzidos, outros importantes ingredientes. Cada vez mais se exigem lealdade e parceria da empresa para com seus fornecedores, preocupação constante com a satisfação e segurança do cliente, qualidade das relações com empregados, meio ambiente e sociedade, até mesmo com concorrentes.

Ética na administração, esta obrigação tem gerado inúmeros códigos de conduta empresarial, industrial, governamental e intergovernamental, lidando não só com assuntos diretamente relacionados à indústria, mas também, de uma forma mais ampla, com práticas de boa governança que procuram assegurar comportamento ético nos negócios e na administração (MATTIOLI, 2003).

Respeito aos direitos humanos, padrões inseridos em códigos e diretrizes criados por grupos da sociedade civil, que requerem *inter alia* respeito, por parte das empresas, aos direitos humanos fundamentais nas suas relações com a comunidade nos países onde atuam, proibindo a aceitação e cumplicidade nas violações e abusos de direitos humanos pelos governos e assegurando que as medidas de segurança por ela adotadas também não sejam violadoras destes direitos (MATTIOLI, 2003).

O ideal da ética nas organizações pode-se traduzir em práticas e comportamentos adotados, tais como: o trabalho participativo; o sentimento de interdependência individual; o espírito de lealdade ao grupo, e a responsabilidade coletiva. Também, um processo decisório mais concentrado no consenso do que na autoridade gerencial, pode proporcionar o ambiente desejável e oportunizar a prática de comportamentos éticos, tanto individuais quanto grupais.

A atuação baseada em princípios éticos elevados e a busca de qualidade nas relações são manifestações da responsabilidade social empresarial. Numa época em que os negócios não podem mais se dar em segredo absoluto, a transparência passou ser a alma do negócio: tornou-se um fator de legitimidade social e um importante atributo positivo para a imagem pública e reputação das empresas. É uma exigência cada vez mais presente a adoção de padrões de conduta ética que valorizem o ser humano, a sociedade e o meio ambiente. Relações de qualidade constroem-se a partir de valores e condutas capazes de satisfazer necessidades e interesses dos parceiros, gerando valor para todos. Empresas socialmente responsáveis estão mais bem preparadas para assegurar a sustentabilidade em longo prazo dos negócios, por estarem sincronizadas com as novas dinâmicas que afetam a sociedade e o mundo empresarial. O necessário envolvimento de toda a organização na prática da responsabilidade social gera sinergias, precisamente com os públicos dos quais ela tanto depende, que fortalecem seu desempenho global.

A empresa é socialmente responsável quando vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores, e faz isso por acreditar que assim será uma empresa melhor e estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa.

A prática da responsabilidade social revela-se internamente na constituição de um ambiente de trabalho saudável e propício à realização profissional das pessoas. A empresa, com isso aumenta sua capacidade de recrutar e manter talentos, fator chave para seu sucesso numa época em que criatividade e inteligência são recursos cada vez mais valiosos.

A competição acirrada torna vital a fidelização dos consumidores, que têm cada vez mais acesso à informação e à educação. A adoção de um comportamento que ultrapassa as exigências legais agrega valor à imagem da empresa, aumentando o vínculo que seus consumidores estabelecem com ela.

A empresa demonstra sua responsabilidade social ao comprometer-se com programas sociais voltados para o futuro da comunidade e da sociedade. O investimento em processos produtivos compatíveis com a conservação ambiental e a preocupação com o uso racional dos recursos naturais também tem importante valor simbólico, por serem de interesse da empresa e da coletividade.

Com iniciativas desse tipo, a empresa revela sua crença no preceito de que só uma sociedade saudável pode gerar empresas saudáveis.

Diversos setores da sociedade - consumidores, ONGs, sindicatos, entre outros -, conscientes dos seus papéis, exercem, cada vez mais, um forte poder de pressão sobre as empresas e o governo, buscando encontrar soluções que permitam a mudança desse panorama. A responsabilidade social das empresas ganha dia-a-dia mais força nesse cenário em que a globalização econômica, por si só, não foi capaz de promover a prosperidade e a justiça social desejados pelos vários atores sociais.

É possível afirmar que a expectativa da sociedade em relação ao comportamento das empresas vai continuar crescente. Existem elementos indicativos de que a tendência nos próximos anos é de aumento do ativismo e de uma postura mais combativa por parte das ONGs, movimentos sociais e sindicais. Além disso, cresce o número de formadores de opinião mais qualificados, que estão analisando com maior profundidade as práticas socialmente responsáveis das empresas.

As empresas, principalmente as que atuam no cenário global, encontram-se diante de um duplo desafio: de um lado, são pressionadas pelo mercado por redução de custos e ganhos de eficiência; de outro, precisam encontrar diferenciais competitivos que fortaleçam a imagem, a reputação e proporcionem longevidade aos seus negócios, de forma aliada a uma atuação efetiva no processo de transformação social.

Assim, a gestão socialmente responsável é o fator que pode contribuir para a evolução das empresas nesse processo. Ao adotar um efetivo compromisso com a ética e a sustentabilidade social e ambiental do planeta,



as companhias estarão exercendo plenamente sua responsabilidade social e ajudando a construir um mundo melhor para todos.

### **2.2.1 Aspectos conceituais e evolutivos de ética empresarial**

O termo ética, proveniente do vocábulo grego *ethos*, significa costume, maneira habitual de agir, índole. Sentido semelhante é atribuído à expressão latina *mos, moris*, da qual deriva a palavra moral.

A ética é a parte da filosofia que estuda a moralidade dos atos humanos, como sendo livres e ordenados a seu fim último. A ética foi definida como indagação sobre a natureza, fundamentada na moralidade. É também entendida como juízos morais, padrões e regras de conduta humana, com ênfase na determinação do que é certo e do que é errado.

Sobre o termo ética, o dicionário americano *The American Heritage Dictionary* apresenta a seguinte definição: “é o estudo da natureza geral da moral e de opções morais específicas; filosofia moral; e regras ou padrões que prescrevem a conduta de membros de uma profissão liberal”. O dicionário da língua portuguesa, por seu lado, conceitua a ética como “estudos dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto” (FERREIRA, 1999).

A maioria dos conceitos de ética empresarial diz respeito a regras, padrões e princípios morais sobre o que é certo ou errado em situações específicas das relações que ocorrem no ambiente empresarial. Em termos mais simples, tem-se que a ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios. Suas ações encontram-se em conformidade com o conjunto de regras ou condutas aceitas pela sociedade /comunidade do entorno organizacional.

Uma empresa é considerada ética se adotar uma postura ética como estratégia de negócios, ou seja, agir de forma honesta com todos aqueles

que têm algum tipo de relacionamento com ela, os *stakeholders*. Estão envolvidos nesse grupo os clientes, os fornecedores, os sócios, os funcionários, o governo e a sociedade como um todo. Seus valores, estratégias e expectativas devem levar em conta todo esse universo de relacionamento. O desempenho também deve ser avaliado quanto ao esforço no cumprimento de suas responsabilidades públicas e atuação como organização cidadã.

A atenção e o interesse na adoção de comportamentos éticos para a condução dos negócios e das estratégias empresariais, considerando as mais remotas transações mercantis realizadas pelo homem, são relativamente recentes.

Os primeiros debates envolvendo questões éticas nos negócios ocorreram na década de 60 e especialmente nos países de origem alemã. Nesse período inicia-se também o ensino de ética nas faculdades de Administração e Negócios, principalmente nos EUA, quando alguns filósofos vieram trazer sua contribuição. Dessa maneira, a disciplina filosófica, aliada à realidade empresarial, abre espaço para a ética aplicada ao campo dos negócios.

Na década seguinte, as empresas multinacionais oriundas principalmente dos EUA e da Europa, começam a se expandir, através de subsidiárias, por todos os continentes. As diferenças culturais - novos e diferentes modos de agir, de conduzir os negócios - encontradas pelas filiais em outros países, ensejaram a criação e o desenvolvimento de códigos de ética corporativos.

Na década de 80, nos EUA e Europa, principalmente por esforços de professores universitários, que se dedicaram ao ensino da ética nos negócios em faculdades de administração e em programas de MBA (*Master of Business Administration*), surgiram as primeiras publicações sobre o tema, com destaque para a primeira revista científica específica na área de administração, o *Journal of Business Ethics*.

Entre os anos 80 e 90 surgiram espaços onde se discutiam a ética na prática empresarial; formaram-se algumas redes acadêmicas (a *Society for Business Ethics*, nos Estados Unidos e a *European Business Ethics Network* na Europa) e publicaram-se revistas especializadas (a *Business Ethics Quartely*, a *Business Ethics* e a *European Review*), e enciclopédias (a *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics* nos EUA e a *Lexikon der Wirtschaftsethik* na Alemanha). Seguiram-se e essas iniciativas, a organização de fóruns especiais e a criação da *International Society for Business Economics, and Ethics* (ISBEE).

Uma retrospectiva sobre o estudo e desenvolvimento da ética empresarial no Brasil, segundo Arruda et al. (2001), registra o seguinte:

- a Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN), de São Paulo, desde o início de suas atividades em 1941, tem ministrado a ética nos seus cursos de graduação;
- o Ministério da Educação e Cultura (MEC), em 1992, sugeriu formalmente que todos os cursos de Administração, em nível de graduação e pós-graduação, incluíssem em seu currículo a disciplina de ética empresarial;
- em 1992, a Fundação FIDES, desenvolveu pesquisa sobre ética nas empresas brasileiras e os resultados foram apresentados no I Seminário Internacional sobre Ética Empresarial. Também a Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP) criou o Centro de Estudos de Ética nos Negócios (CENE);
- em 1997, o CENE passou a ser denominado Centro de Estudos de Ética nas Organizações e introduziram-se novos projetos em suas atividades;
- em 2000, o CENE/FGV sediou o II Congresso Mundial da ISBEE (*International Society for Business Economics and Ethics*), única instituição internacional que congrega professores, economistas e profissionais de empresas dedicados ou interessados em ética empresarial.

### 2.2.2 A nova ética empresarial

Tanto empresários quanto administradores estão começando a reconhecer que o desejo de acumulação infinita e de consumo sem limites exige uma desenfreada exploração de recursos naturais, os quais são cada vez mais escassos. Também, os altos custos ecológicos, pela ameaça que representam à população e ao planeta, estão colocando as empresas devastadoras em uma posição muito delicada (SROUR, 1998). Afinal, os interesses desse tipo de empresa entram em conflito com os interesses da coletividade.

Uma das questões éticas mais delicadas que os administradores enfrentam nos dias atuais diz respeito ao controle e à vigilância da sociedade para as atividades que geram agressão ao meio ambiente. As empresas que estão sensíveis a esta realidade têm sua sobrevivência reforçada, pois verifica-se uma procura crescente ou preferência por aquelas não apenas voltadas para a produção e lucro, mas que também estejam preocupadas com a solução de problemas mais amplos como a preservação do meio ambiente e o bem-estar social.

Percebe-se que, mesmo no campo dos negócios, aparentemente o menos propício para aplicações éticas, tem surgido uma necessidade cada vez mais urgente de seu estudo. Seguindo esta lógica, o próprio capitalismo necessita redescobrir suas regras, pois adotar padrões éticos significa ter bons negócios e parceiros a longo prazo. Códigos de conduta, regulamentos, responsabilidade social, políticas adequadas e transparência, são exemplos de como as empresas podem desenvolver sua ética nos relacionamentos com os *stakeholders* e com a sociedade como um todo.

Não raro, constata-se que os administradores de empresas, na tentativa de ampliar as chances de sobrevivência do atual modelo econômico, estão revendo posturas e adotando práticas mais éticas na condução de seus negócios e na gestão das empresas. Não se trata de

idealismo ou de nobreza de atitudes. É a própria necessidade de sobrevivência que leva o atual modelo empresarial a ser mais ético.

Basicamente dois problemas levaram executivos e teóricos da administração a se debruçarem sobre questões éticas. Perceberam que a ausência de ética e a simples defesa do interesse próprio põem em perigo a sobrevivência das empresas e, portanto, dos seus próprios empregos. É como se a necessidade de sobrevivência estivesse impondo às organizações uma urgente retomada de atitudes e valores éticos. Afinal, que empresa teria condições de sobreviver e prosperar num clima de falência econômica, social e ambiental?

A sociedade que está emergindo neste início de século tem três exigências econômicas estreitamente relacionadas, cada qual com força independente: 1) a necessidade de suprir os bens de consumo e serviços requeridos; 2) a necessidade de assegurar que essa produção e seu uso e consumo não exerçam um efeito adverso sobre o atual bem-estar do público em geral; e 3) a necessidade de assegurar que não afetem adversamente as vidas e o bem-estar das gerações futuras. As duas últimas exigências estão em freqüente conflito com a primeira, conflito esse que fortemente se manifesta na economia e na política diária. A referência comum é o efeito sobre o meio ambiente.

As empresas, dentro dessa ótica, não podem continuar gerando altos custos ecológicos em suas operações, pois seus interesses estariam colidindo com os de uma sociedade cada vez mais preocupada e exigente quanto à necessidade e urgência de preservação do meio ambiente.

Quando a empresa se preocupa com as questões ambientais e de bem-estar social - preocupações evidentemente éticas - aumentam suas chances de sobrevivência, pois a sociedade desenvolve uma imagem positiva em relação a esse tipo de organização. Quando passam a atuar de forma menos predatória e selvagem, todos saem ganhando, embora muitas vezes as intenções que estão por trás desta atitude não possam ser consideradas verdadeiramente altruístas.

Nesse sentido, Mahoney (*apud* NAISBITT, 1994), lançou uma conclamação à ação que evidencia uma mudança profunda na forma como os líderes empresariais vêem a sua participação no planeta. Para Mahoney, presidente da Monsanto, o compromisso das empresas é alcançar um desenvolvimento sustentável quanto a aspectos sobre os quais exercem impactos, em benefício das pessoas tanto das nações desenvolvidas como das menos desenvolvidas. Acrescenta que não basta apenas despoluir o planeta, as empresas precisam retificar o passado e proporcionar a tecnologia necessária para servir aos habitantes do futuro.

Muitas empresas estão assumindo a liderança do movimento ambientalista e criando programas específicos e de conscientização para a proteção dos recursos naturais, sobre os quais apontam-se as iniciativas:

- 1) o presidente da *Union Carbide*, Bob Kennedy, sem dúvida impelido pelo desastre de *Bhopal*, e o vice-presidente da *Dow Chemical*, David Buzzelli, estiveram entre aqueles que contribuíram para persuadir a Associação das Indústrias Químicas norte-americana a adotar sua *Responsible Care Initiative* (Iniciativa pelo cuidado responsável);
- 2) Robert Bringer, o vice-presidente de engenharia ambiental e de controle da poluição da 3M, está conduzindo um programa nos Estados Unidos, de destacada eficácia na redução do desperdício;
- 3) o presidente da *Pacific Gas and Electric*, Richard Clark, vem atuando na indústria de serviços de utilidade pública;
- 4) o presidente da DuPont, Edgar S. Woolard Jr. foi o responsável pela redação de uma Carta Empresarial pelo Desenvolvimento Sustentável, endossada por mais de 200 grandes empresas em todo o mundo.

Todas essas iniciativas indicam a crescente pressão dos clientes e da comunidade em favor de um ambiente mais limpo e com menor desperdício e sinalizam para as organizações a necessidade de desenvolver estratégias e projetos que levem em consideração os fatores ambientais.

### 2.2.3 Ética como indicador de bons resultados e perenidade

Não é difícil perceber a existência de um campo muito fértil para a aplicação da ética empresarial e de evidências demonstrando conduta ética, efetivamente dá bons resultados, financeiros e não-financeiros. Ter padrões éticos significa a manutenção de bons negócios, de forma mais duradoura.

Empresários inteligentes sabem que o sucesso nos negócios e as práticas éticas se inter-relacionam. Eles se concentram em um objetivo empresarial que ultrapassa os simples negócios do dia-a-dia e sabem que as relações duradouras são aquelas baseadas na confiança e no respeito mútuos. Qualquer relação contratual que se estabeleça, as condições têm que ser boas para ambas as partes. Um produto só é bom ou merece a preferência, quando satisfaz a necessidade ou o desejo do cliente etc. A lucratividade, em outras palavras, advém dos tipos de julgamento que os *stakeholders* fazem sobre as maneiras como as empresas conduzem os seus negócios (KARKOTLI e ARAGÃO, 2004).

Também, quando as pessoas trabalham para uma organização que acreditam ser justa, onde todos estão dispostos a dar de si para a realização das tarefas, onde comportamentos que denotam fidelidade, honestidade e zelo são marcantes, as pessoas trabalham em um nível mais elevado. Os valores ao seu redor passam a fazer parte delas e elas vêem o cliente como alguém a quem devem o esforço necessário para criar o melhor produto ou o melhor serviço (SROUR, 2000).

Equivocadamente, muitas organizações acreditam que não existe correlação entre a integridade e o desempenho financeiro. A integridade e o desempenho se complementam. O empresário que obtém um rápido ganho financeiro, seja por meio de margens de lucros extorsivas; de contratos ou leoninos ou abusivos para com fornecedores; da exploração da mão-de-obra empregada, da redução da qualidade ou vida útil de seus produtos, poderá certamente obter um lucro um pouco mais alto em determinado período, mas

a confiança que perdeu pelo seu mau comportamento, poderá jamais voltar a ser instaurada em suas relações de negócios.

Falhas éticas levam as empresas a perderem clientes e fornecedores importantes, dificultando o estabelecimento de parcerias. A prática de parcerias é cada vez mais comum nos dias atuais. Na hora de estabelecer relacionamentos, além de levantar as afinidades culturais e comerciais, também se verificam as condutas éticas.

Nesse sentido, pesquisas atestam que quando uma organização age corretamente, o tempo de vida do fato na memória do público é de cinco minutos. No outro extremo, a memória de uma má conduta, de uma transgressão à ética pode durar muitos anos. Recuperar o nome de uma empresa, quando é constatado e público algum deslize, é muito difícil. A percepção do público pode ter um impacto direto sobre os lucros da empresa, e foi o que ocorreu com o valor das ações da Union Carbide que caiu vertiginosamente em função do desempenho de sua administração diante do desastre de Bhopal na Índia (KARKOTLI e ARAGÃO, 2004).

A reputação de uma empresa é um fator primário nas relações comerciais, formais ou informais, quer estas digam respeito à publicidade, ao desenvolvimento de produtos ou a questões ligadas aos recursos humanos. Nas atuais economias nacionais e globais, também as condutas pessoais adotadas pelos administradores afetam a imagem da empresa para qual trabalham. Assim, se a empresa quiser competir com sucesso nos mercados nacional e mundial, será importante manter uma sólida reputação sobre seu comportamento ético de seus executivos (VÁLQUES, 1997).

A organização que adota a transparência e a postura ética como política e estratégia de gerenciamento e ação, terá o resultado refletido em imagem e sucesso, ainda que não o seja no curto prazo. Isto porque essas práticas proporcionam naturalmente maior visibilidade da empresa para com os diferentes públicos. O comportamento ético contamina os que dele participam e o observam. Por exemplo, quando se trabalha ou se negocia



com confiança, a segurança aumenta e se criam relações duradouras (LEISINGER, 2001).

#### **2.2.4 Reflexões sobre responsabilidade social empresarial e ética**

As práticas de responsabilidade ou cidadania empresarial expressam a convicção de que a empresa tem que exercer sua função interativa na sociedade, influenciando, de maneira pró-ativa e com sentido de equidade, a comunidade que está no seu entorno (FERREL, 2001).

A utilização de capital, trabalho humano e recursos da natureza para a transformação de toda essa riqueza em produtos ou serviços, salários e lucros, constituiu a máxima do crescimento econômico do capitalismo selvagem que, felizmente, deve ser superado e substituído pela visão de desenvolvimento econômico e social sustentados (FERREL, 2001).

As organizações que internalizam a responsabilidade social em suas estratégias - do planejamento à ação - e passam a ter uma gestão socialmente responsável, estabelecem padrões éticos no relacionamento para com seus diferentes públicos, os *stakeholders*, criando valor para a sociedade.

A conscientização sobre a importância de desempenhar um papel de cidadania junto à sociedade já é uma realidade entre várias corporações do segmento do mercado. É crescente o número de empresas criando fundações ou participando de iniciativas de apoio a causas sociais, como forma de retribuição à sociedade (FERREL, 2001).

Entretanto, infelizmente, muitos empresários o fazem de maneira equivocada, e em dois aspectos. Primeiro, porque pensam que com a simples doação de recursos, sejam materiais, financeiros ou humanos (por exemplo, incentivo à prática de voluntariado de seus colaboradores) para causas sociais, já estão atuando com responsabilidade social. Segundo, pelo uso utilitarista da imagem que positivamente se projeta na sociedade.

O caráter de tais iniciativas, seja de fundo eminentemente filantrópico, assistencialista ou propagandista, não constitui o exercício do verdadeiro e essencial sentido da responsabilidade social, qual seja o de contribuir para que haja maior equidade social, ética e respeito para com as gerações presentes e futuras, nas dimensões e necessidades do desenvolvimento econômico-social sustentado. Ainda, a destinação de recursos para finalidades caritativas depende da boa-vontade de proprietários e de disponibilidade financeira da empresa, sendo, muitas vezes, retirada ao primeiro sinal de dificuldades na condução dos negócios (FERREL, 2001).

Tal reflexão, no entanto, não tem a intenção de invalidar as iniciativas de fundo assistencialista, que são muito bem-vindas, haja vista a enorme desigualdade social que assola o nosso país, pois servem para socorrer e minorar, ainda que de forma emergencial, a realidade de extrema pobreza e miséria de inúmeras famílias brasileiras.

A responsabilidade social empresarial verdadeiramente extrapola esse sentido tópico, pois não é nem assistencialista, nem utilitarista no que refere ao retorno proporcionado pela imagem da corporação, diante de uma sociedade mais consciente, vigilante e seletiva (LEIPZIGER, 2001).

A cidadania empresarial refere-se à liderança e ao apoio a objetivos de interesse social, da comunidade que habita o seu interior, especificamente sócios, dirigentes e colaboradores, e da comunidade do seu ambiente externo. Suas atitudes se originam com o planejamento, com a determinação de estratégias e com as condutas e valores da administração para a consecução dos objetivos empresarial pré-definidos. Nesse ponto, questões éticas e de responsabilidade social se entrelaçam, umas não podem ser concebidas sem a existência das outras, havendo mesmo uma relação de interdependência (LEIPZIGER, 2001).

A ética não é um produto que esteja à venda em algum lugar e possa ser adquirido pela empresa. Igualmente a responsabilidade social não é um bem ou serviço a ser produzido, tampouco pode ser colocado à disposição

do público. É antes um conjunto de valores e princípios que precisam estar internalizados na organização.

Condutas éticas e práticas de responsabilidade social, quando consideradas dentro da organização podem representar: adoção de elevados padrões de condutas pessoais para com acionistas, executivos e colaboradores; remuneração justa, valorização de talentos e do esforço individual dos profissionais; participação nos resultados; incentivo ao desenvolvimento pessoal; qualidade de vida; comunicação transparente, honestidade, cooperação, utilização adequada dos recursos necessários à produção, entre outros. Tais condutas, que devem permear toda a organização, o tempo todo, da alta administração às menores unidades produtivas, acaba por se projetar para fora da organização (LEIPZIGER, 2001).

Além disso, há outras condutas éticas e socialmente responsáveis que dão visibilidade ao público externo e se expressam através de: parcerias duradouras com fornecedores, utilização sustentada de recursos naturais, adoção de medidas para proteção e preservação do meio ambiente; contabilidade honesta e recolhimento justo de tributos; obediência e equidade contratual; preocupação com a segurança, saúde e satisfação de consumidores; envolvimento com a comunidade próxima etc.

A maior parte das organizações independentemente do porte, pode desenvolver iniciativas de responsabilidade social que contribuam para a satisfação dos seus colaboradores internos. Para citar alguns exemplos, tais iniciativas podem ser expressas através do planejamento das atividades que internamente são desenvolvidas, da adequação das instalações e equipamentos, da qualidade e transparência da comunicação interna, das oportunidades de desenvolvimento pessoal e de carreira que a organização oferece. Inclui-se, também, nessas iniciativas o planejamento de atividades culturais ou recreativas; de educação continuada, da obtenção de planos de saúde e de aposentadoria e benefícios ao empregado e familiares; de apoio

psicológico; de programas de conscientização e educação ecológica, dentre tantos outros (KARKOTLI e ARAGÃO, 2004).

O relacionamento da organização, com todas as partes interessadas, necessita se desenvolver com base num comportamento ético, de maneira que isso resulte em reciprocidade no tratamento. Esse princípio se aplica a todos os aspectos de negociação e relacionamento com clientes e fornecedores. Ele também é aplicável no que diz respeito aos funcionários. O respeito à sua individualidade e ao sentimento coletivo, inclusive quanto à representação sindical, deve ser uma regra básica. O mesmo valor se aplica à comunidade e a qualquer entidade ou indivíduo que mantenha contato com a organização (SÁ, 2000).

Inclui-se nesta área a prestação de serviços comunitários pelos funcionários encorajada, apoiada e reconhecida pela organização. Por exemplo, a organização e seus funcionários podem influenciar a adoção de padrões mais elevados na educação, mediante a comunicação de requisitos de ocupacionalidade para escolas e outras entidades educacionais pertencentes à comunidade onde está inserida (SÁ, 2000).

A liderança e o envolvimento de organizações dependem de suas disponibilidades em recursos humanos e financeiros. Contudo, algumas organizações, por menores que sejam, podem aumentar seu envolvimento participando de atividades em cooperação com outras.

## **2.3 Aspectos da gestão ambiental**

O gerenciamento do meio ambiente, tanto quanto outras técnicas de gestão – financeira, de produção, marketing, de recursos, de qualidade – está sendo utilizado pelas empresas modernas que desejam sobreviver num mercado globalizado, crescente em exigências quanto à preservação e ao uso adequado dos recursos naturais.

Conforme observava Juchem (1995), a gestão ambiental nas pequenas empresas tem como principais objetivos:

- a) Gerir as tarefas no que diz respeito a políticas, diretrizes e programas relacionados ao meio ambiente interno e externo da companhia;
- b) Manter, em conjunto com a área de segurança do trabalho, a saúde dos trabalhadores;
- c) Produzir, com a colaboração de toda a cúpula dirigente e os trabalhadores, produtos ou serviços ambientalmente compatíveis;
- d) Colaborar com os setores econômicos, a comunidade e os órgãos ambientais para que sejam desenvolvidos e adotados processos produtivos que evitem ou minimizem agressões ao meio ambiente.

Os objetivos e as finalidades inerentes a um gerenciamento ambiental nas empresas precisam estar correlacionados com a demais estratégia de gestão, e não como um componente isolado. As responsabilidades ambientais, junto com as responsabilidades econômica e social, constituem a base do desenvolvimento sustentável, de acordo com os paradigmas de produção e consumo de uma sociedade que dia a dia se transforma.

Para encaminhar um sistema de gestão ambiental, todos na empresa, precisam estar conscientes do conjunto de atividades que esta decisão encerra, ou seja, as tarefas e atribuições pertinentes que, segundo Juchem (1995), são as seguintes:

- Definir a política/diretriz ambiental para a empresa, matriz e todas as suas unidades;
- Elaborar objetivos, metas e programas ambientais globais e específicos para a ação local;
- Definir a estrutura funcional e alocar pessoas qualificadas;
- Organizar um banco de dados ambientais;
- Montar um sistema de coleta de dados ambientais definidos por unidade;

- Medir e registrar dados ambientais quanto a: consumo de água, energia, combustível, geração de resíduos, lixo e despejos; emissões de poluentes, consumos diversos (papel, impressos, plásticos, produtos de limpeza etc.);
- Elaborar relatórios ambientais específicos de áreas críticas;
- Fazer um inventário de leis, normas e regulamentações ambientais;
- Fazer inspeções ambientais isoladas em unidades críticas;
- Implantar e fazer monitoramento ambiental; elaborar e implementar programas de gestão ambiental;
- Implantar e executar treinamento e conscientização ambiental em diferentes setores e níveis organizacionais;
- Divulgar informações e resultados ambientais para mídia propaganda;
- Definir e implantar prêmios e concursos ambientais internos e externos;
- Elaborar e divulgar orientações ambientais para fornecedores, consumidores, funcionários e acionistas;
- Fazer a avaliação de impactos ambientais nos termos legais para implantação, operação, ampliação ou desativação de empreendimentos;
- Emitir relatórios de desempenho ambiental;
- Propor e executar ações corretivas;
- Fazer auditoria ambiental espontaneamente e/ou por exigência legal;

A implementação de um sistema de gestão ambiental constitui estratégia para que o empresário, através do seu gerenciamento, passa identificar oportunidades de melhorias que reduzem os impactos das atividades de sua empresa sobre o meio ambiente, de forma integrada. A proteção do meio ambiente precisa estar na agenda e nos objetivos empresariais, qualquer que seja o tamanho da empresa.

### **2.3.1 A justificativa da gestão ambiental empresarial**

O desenvolvimento de sistemas de gestão pelas empresas deveu-se, sobretudo, a necessidade de resposta as crescentes dúvidas suscitadas pelos mais diversos segmentos da sociedade, em escala global – organismos internacionais, governos e sociedade civil – sobre o que se estava fazendo com o meio ambiente, haja vista a premência de se conjugar desenvolvimento econômico com a disponibilidade e uso dos recursos naturais.

Segundo Cajazeira (1997), esta preocupação global em relação às questões ecológicas foi transferida às indústrias sob as mais diversas formas de pressão: Financeiras quando bancos e outras instituições financeiras evitam investimentos em negócios com o perfil ambiental conturbado; seguros em que diversas seguradoras só aceitam apólices contra danos ambientais em negócios de comprovada competência em gestão do meio ambiente; legislação pelo crescente aumento de normas e restrições para proteção ambiental; pressão de consumidores, entre outros.

Não obstante essa realidade, Winter (1992, p.26) aponta seis razões principais pelas quais qualquer administrador cômico de suas responsabilidades e até mesmo zeloso dos interesses de sua empresa, justificaria a gestão ambiental.

O meio ambiente sob o enfoque econômico, de acordo com Donaire (1995), por muito tempo o meio ambiente foi considerado um recurso abundante na categoria de bens livres. para sua obtenção não havia necessidade de trabalho, tampouco havia necessidade de identificação de identidade de propriedade de tais recursos.

Por conta do desenvolvimento e crescimento e crescimento econômicos, essa visão dificultou a possibilidade de estabelecimento de critérios para utilização de recursos naturais, e desencadeou o processo de deterioração e poluição do meio ambiente hoje tão amplamente divulgados.

Também, inúmeras questões sobre utilização sustentada dos recursos da natureza foram omitidas pela maioria dos economistas clássicos que consideravam os recursos naturais como importante pré-requisito no processo de desenvolvimento.

Miamos (1996, p.39-40) observa, sucintamente, a relativa preocupação com o meio ambiente por parte de alguns economistas.

Keynes contribuiu negativamente para a questão ambiental, pois, por um lado, estimulava o desperdício e por outro não se preocupava com o longo prazo, cisto que no longo prazo estaremos todos mortos. Também Marx em sua teoria entendia que o progresso era um processo natural de desenvolvimento inerente á história do homem, por isso pouco discutiu a questão ambiental.

Na interpretação de Davis (1980), para a maioria, o meio ambiente tem sido um bem econômico gratuito que a empresa usa, sem considerar ou influenciar no preço do produto ou serviço. Não faz muito tempo, o mineiro poderia extrair o carvão mineral sem o custo de reposição do solo, e isso se justificaria pelo fornecimento de energia elétrica mais barata aos consumidores. O produto de aço poderia usar oxigênio do ar nos seus fornos sem pagar um centavo á sociedade. E ainda, poderia usar atmosfera para depositar o lixo e sua produção. Da mesma forma, poderia pegar água do rio e descarregar o lixo dentro do mesmo rio, sem pagar por esse uso. A sociedade não atribuiu valor econômico a esse bem de uso comuns, considerando-as mercadorias gratuitas. Entretanto, como analisa o autor, a degradação e exaustão dos bens comuns são repassadas á sociedade como custos sociais.

A qualidade e a seriedade dos problemas ambientais que a sociedade vêm enfrentando nas últimas décadas, em nível global, imputam á própria Economia a necessidade de analisar e reavaliar a questão ambiental e suas relações com o permanente desenvolvimento econômico e tecnológico.

Na atualidade, segundo Doniare (1995), as principais correntes econômicas em relação á temática do meio ambiente incluem: os



ecodesenvolvimentistas, os pigouvianos, os neoclássicos e os economistas ecológicos.

A proposta ecodesenvolvimentista, nascida do termo ecodesenvolvimento utilizado pela primeira vez na Conferência sobre Meio Ambiente, em 1972, objetiva transformar o desenvolvimento econômico numa relação com a natureza. O conceito de eficiência econômica precisa estar agregado à equidade social e à prudência ecológica.

Para os adeptos dessa corrente a degradação da natureza é consequência do estilo de desenvolvimento, produto do paradigma de mercado, em que empresas e países industrializados insistem em estabelecer padrões e necessidades de consumo como processo único para todas as sociedades.

Como soluções, os ecodesenvolvimentistas propõem a necessidade de uma mudança nas atuais estruturas industriais, ou seja, uma redefinição dos objetivos do desenvolvimento econômico e social em consonância com os recursos naturais disponíveis. Assim, aqueles setores industriais cujos processos ou produtos tenham consequências poluidoras necessitariam restringir suas atividades e, ainda assim, arcar com os custos relativos aos danos causados, ou, investir na renovação e utilização de tecnologias de produção limpa, econômica e ecologicamente sustentada.

Acreditam os ecodesenvolvimentistas que estas exigências deverão ampliar-se a médio e longo prazo, à medida que se divulgam o conceito e a necessidade de proteção ambiental e aumentam as pressões de consumidores, grupos ambientalistas e governos.

Para os pigouvianos, seguidores de Pigou, a questão da poluição se origina de uma falha do sistema de preços, que não reflete de forma correta os danos causadores a terceiros e ao meio ambiente, ou seja, os preços de mercado não incorporam completamente os custos de agentes, caso da deterioração ambiental e esgotamento de recursos, por serem estes considerados bens públicos, de propriedade indefinida.

O conceito de meio ambiente para os neoclássicos, de acordo com Maimon (*apud* DONAIRE, 1995), engloba três aspectos; é a fonte de matérias-primas utilizadas como insumos nos processos de produção; absorve todos os dejetos e afluentes da produção e do consumo de bens e serviços, desempenha outras funções como a de suporte à vida animal e vegetal, lazer e estética. Por esses aspectos, e o de não Ter propriedade definida, o meio ambiente não é considerado como variável na composição dos preços de produção.

Para os neoclássicos é necessário identificar os direitos de propriedade sobre o uso dos recursos ambientais e negociá-los em mercados privados. As formas sugeridas para resolver essa questão (DONAIRE, 1995, p.47-48) são:

Criação de um mercado de compra e venda de direitos de poluir, ou seja: permite-se que as empresas que controlam a poluição acima daquilo que lhes é exigido possam negociar o diferencial de controle no mercado, com empresas que precisem adquiri-lo para poder operar, ou que o próprio governo adquira esse direito das empresas, caso deseje tornar mais rígido o controle da poluição.

Adoção de mecanismos compensáveis pela manutenção de uma qualidade ambiental adequada, ou seja, as empresas que controlam a poluição podem de alguma forma cobrar os benefícios desse controle da população beneficiada.

Em oposição às correntes da economia neoclássica e da ecologia convencional, surge, no final da década de 80, a Economia ecológica, que, como definem May e Motta (1994), é uma nova abordagem transdisciplinar que contempla toda a gama de inter-relacionamentos entre os sistemas econômico e ecológico. Seu foco principal é a relação do homem com a natureza e a compatibilidade entre crescimento demográfico e disponibilidade de recursos.

### 2.3.2 Gestão de recursos do meio ambiente

Adotar uma perspectiva ambiental implica obter uma visão integrada e clara do relacionamento do mundo dos negócios com o ambiente – natureza e sociedade.

O gerenciamento do meio ambiente, tanto quanto outras técnicas de gestão – financeira, de produção, de marketing, de recursos humanos, de qualidade – estão sendo utilizado pelas empresas modernas que desejam sobreviver num mercado globalizado, crescente em exigências quanto à preservação e ao uso adequado dos recursos naturais.

Os objetivos e as finalidades inerentes a um gerenciamento ambiental nas empresas precisam estar correlacionados com as demais estratégias de gestão, e não como um componente isolado. A responsabilidade ambiental, junto com as responsabilidades econômica e social, constitui a base do desenvolvimento sustentável, de acordo com os paradigmas de produção e consumo de uma sociedade que se transforma em ritmo acelerado.

Para Winter (1992), todo e qualquer homem de negócio interessado em garantir a rentabilidade e a viabilidade em longo prazo de sua empresa, vê-se necessariamente obrigado a refletir sobre uma gestão orientada para o ambiente. Problemas relativos ao meio ambiente, à qualidade e à durabilidade dos produtos aparecem em primeiro lugar. E isto afeta as metas, os valores e as estratégias empresariais. A sensibilização crescente da população, estimulada pelos meios de comunicação leva facilmente à denúncia das empresas que não adotam práticas administrativas e operacionais responsáveis nesses aspectos.

A gestão ambiental nas empresas tem como principais objetivos: (JUCHEM, 1995).

a) gerir as tarefas no que diz respeito a políticas, diretrizes e programas relacionados ao meio ambiente interno e externo da organização;

- b) manter, em conjunto com a área de segurança do trabalho, a saúde dos trabalhadores;
- c) produzir, com a colaboração da alta administração e dos trabalhadores, produtos e serviços ambientalmente compatíveis; e
- d) colaborar com os setores econômicos, a comunidade e os órgãos ambientais para que sejam desenvolvidos e adotados processos produtivos que evitem ou minimizem agressões ao meio ambiente.

Para encaminhar um sistema de gestão ambiental, todos na empresa, precisam estar conscientes do conjunto de atividades que esta decisão encerra, ou seja, as tarefas e atribuições pertinentes que, segundo Juchem (1995), são as seguintes:

- definir a política/diretriz ambiental para a empresa, matriz e todas as suas unidades;
- elaborar objetivos, metas e programas ambientais globais e específicos para a ação local;
- definir a estrutura funcional e alocar pessoas qualificadas;
- organizar um banco de dados ambientais;
- montar um sistema de coleta de dados ambientais definidos por unidade;
- medir e registrar dados ambientais quanto a: consumo de água, energia, combustível, geração de resíduos, lixo e despejos; emissões de poluentes, consumos diversos (papel, impressos, plásticos, produtos de limpeza etc.);
- elaborar relatórios ambientais específicos de áreas críticas;
- fazer um inventário de leis, normas e regulamentações ambientais;
- fazer inspeções ambientais isoladas em unidades críticas;
- implantar e fazer monitoramento ambiental; elaborar e implantar programas de gestão ambiental;

- implantar e executar treinamento e conscientização ambiental em diferentes setores e níveis organizacionais;
- divulgar informações e resultados ambientais para mídia propaganda;
- definir e implantar prêmios e concursos ambientais internos e externos;
- elaborar e divulgar orientações ambientais para fornecedores, consumidores, funcionários e acionistas;
- fazer a avaliação de impactos ambientais nos termos legais para implantação, operação, ampliação ou desativação de empreendimentos;
- emitir relatórios de desempenho ambiental;
- propor e executar ações corretivas;
- fazer auditoria ambiental espontaneamente e/ou por exigência legal.

A implementação de um sistema de gestão ambiental constitui estratégia para que o empresário, através do seu gerenciamento, possa identificar oportunidades de melhorias que reduzam os impactos das atividades de sua empresa sobre o meio ambiente, de forma integrada. A proteção do meio ambiente precisa fazer parte da agenda e dos objetivos empresariais, qualquer que seja o tamanho da empresa.

### **2.3.3 A justificativa da gestão ambiental**

Assim como os programas de qualidade, também a preocupação com o meio ambiente é uma estratégia e fator de sucesso na gestão empresarial, tendo em vista a consciência de que o meio ambiente é uma das maiores responsabilidades sociais de todos. As empresas, por utilizá-lo como fonte inesgotável de matéria-prima para a sua produção, são as que mais precisam mantê-lo preservado.

Muitas empresas começaram a verificar que as despesas realizadas com a proteção ambiental podem transformar-se em vantagem competitiva e, gradativamente, vem incluindo na sua gestão de negócios a dimensão ecológica.

A gestão ambiental e a responsabilidade social tornam-se importantes instrumentos gerenciais para a capacitação e criação de condições de competitividade para as organizações, qualquer que seja seu segmento econômico (TACHIZAWA,2002).

#### **2.3.4 0 meio ambiente sob o enfoque econômico**

Durante muito tempo o meio ambiente foi considerado um recurso abundante na categoria de bens livres. Para sua obtenção não havia necessidade de trabalho, tampouco havia necessidade de identificação de propriedade de tais recursos (DONAIRE, 1995).

Por conta do desenvolvimento e crescimento econômicos, essa visão dificultou a possibilidade de estabelecimento de critérios para utilização de recursos naturais, e desencadeou o processo de deterioração e poluição do meio ambiente, hoje tão amplamente divulgados.

Também, inúmeras questões sobre utilização sustentada dos recursos da natureza foram omitidas pela maioria dos economistas clássicos que consideravam os recursos naturais como importante pré-requisito no processo de desenvolvimento.

A relativa preocupação com o meio ambiente por parte de alguns economistas. Keynes contribuiu negativamente para a questão ambiental, pois, por um lado, estimulava o desperdício e por outro não se preocupava com o longo prazo, visto que no longo prazo estaremos todos mortos. Também Marx em sua teoria entendia que o progresso era um processo natural de desenvolvimento inerente à história do homem, por isso pouco discutiu a questão ambiental (MAIMON, 1996).

De um modo geral, o meio ambiente tem sido um bem econômico gratuito que a empresa utiliza, sem considerar ou influenciar no preço do produto ou serviço e sem considerar, principalmente a finitude dos recursos naturais.

Não faz muito tempo, como observa Davis (1975), o mineiro poderia extrair o carvão mineral sem o custo de reposição do solo, e isso se justificaria pelo fornecimento de energia elétrica mais barata aos consumidores. O produtor de aço poderia usar oxigênio do ar nos seus fornos sem pagar um centavo à sociedade. E ainda, poderia usar a atmosfera para depositar o lixo de sua produção. Da mesma forma, poderia pegar água do rio e descarregar o lixo dentro do mesmo rio, sem pagar por esse uso. A sociedade não atribuiu valor econômico a esses bens de uso comuns, considerando-as mercadorias gratuitas. Entretanto, como analisa o autor, a degradação e exaustão dos bens comuns são repassadas à sociedade como custos sociais.

A quantidade e a seriedade dos problemas ambientais que as sociedades vêm enfrentando nas últimas décadas, em nível global, imputam à própria Economia a necessidade de analisar e reavaliar a questão ambiental e suas relações com o permanente desenvolvimento econômico e tecnológico.

Na atualidade, as principais correntes econômicas em relação à temática do meio ambiente incluem: os ecodesenvolvimentistas, os pigouvianos, os neoclássicos e os economistas ecológicos (DONAIRE, 1995).

A proposta ecodesenvolvimentista, nascida do termo ecodesenvolvimento utilizado pela primeira vez na Conferência sobre Meio Ambiente, em 1972, objetiva transformar o desenvolvimento econômico numa relação harmônica com a natureza. O conceito de eficiência econômica precisa estar agregado à equidade social e à prudência ecológica.

Para os adeptos dessa corrente a degradação da natureza é consequência do estilo de desenvolvimento, produto do paradigma de mercado, em que empresas e países industrializados insistem em estabelecer padrões e necessidades de consumo como processo único para todas as sociedades.

Como soluções, os ecodesenvolvimentistas propõem a necessidade de uma mudança nas atuais estruturas industriais, ou seja, uma redefinição dos objetivos do desenvolvimento econômico e social em consonância com os recursos naturais disponíveis. Assim, aqueles setores industriais cujos processos ou produtos tenham consequências poluidoras necessitariam restringir suas atividades e, ainda assim, arcar com os custos relativos aos danos causados, ou, investir na renovação e utilização de tecnologias de produção limpa, econômica e ecologicamente sustentada.

Acreditam os ecodesenvolvimentistas que estas exigências deverão ampliar-se a médio e longo prazos, à medida que divulgam-se o conceito e a necessidade de proteção ambiental e aumentam as pressões de consumidores, grupos ambientalistas e governos.

Para os pigouvianos, seguidores de Pigou, a questão da poluição se origina de uma falha do sistema de preços, que não reflete de forma correta os danos causados a terceiros e ao meio ambiente, ou seja, os preços de mercado não incorporam completamente os custos de agentes econômicos, caso da deterioração ambiental e esgotamento de recursos, por serem estes considerados bens públicos, de propriedade indefinida.

O conceito de meio ambiente para os neoclássicos engloba três aspectos: 1) é a fonte de matérias-primas utilizadas como insumos nos processos de produção; 2) absorve todos os dejetos e efluentes da produção e do consumo de bens e serviços, e 3) desempenha outras funções como a de suporte à vida animal e vegetal, lazer e estética. Por esses aspectos, e o de não ter propriedade definida, o meio ambiente não é considerado como variável na composição dos preços de produção (MAIMON *apud* DONAIRE, 1995).



Para os neoclássicos é necessário identificar os direitos de propriedade sobre o uso dos recursos ambientais e negociá-los em mercados privados. As formas sugeridas para resolver essa questão, segundo Libanori (*apud* DONAIRE, 1995, p.47-48) são:

- criação de um mercado de compra e venda de direitos de poluir, ou seja: permite-se que as empresas que controlam a poluição acima daquilo que lhes é exigido possam negociar o diferencial de controle no mercado, com empresas que precisem adquiri-lo para poder operar, ou que o próprio governo adquira esse direito das empresas, caso deseje tornar mais rígido o controle da poluição;
- adoção de mecanismos compensatórios pela manutenção de uma qualidade ambiental adequada, ou seja, as empresas que controlam a poluição podem de alguma forma cobrar os benefícios desse controle da população beneficiada.

Em oposição às correntes da economia neoclássica e da ecologia convencional, surge, no final da década de 80, a Economia Ecológica, uma nova abordagem transdisciplinar que contempla toda a gama de inter-relacionamentos entre os sistemas econômico e ecológico. Seu foco principal é a relação do homem com a natureza e a compatibilidade entre crescimento demográfico e disponibilidade de recursos (MAY e MOTTA, 1994).

### 3. APROFUNDANDO O TEMA TEORICAMENTE

#### 3.1 Ambientes Organizacionais

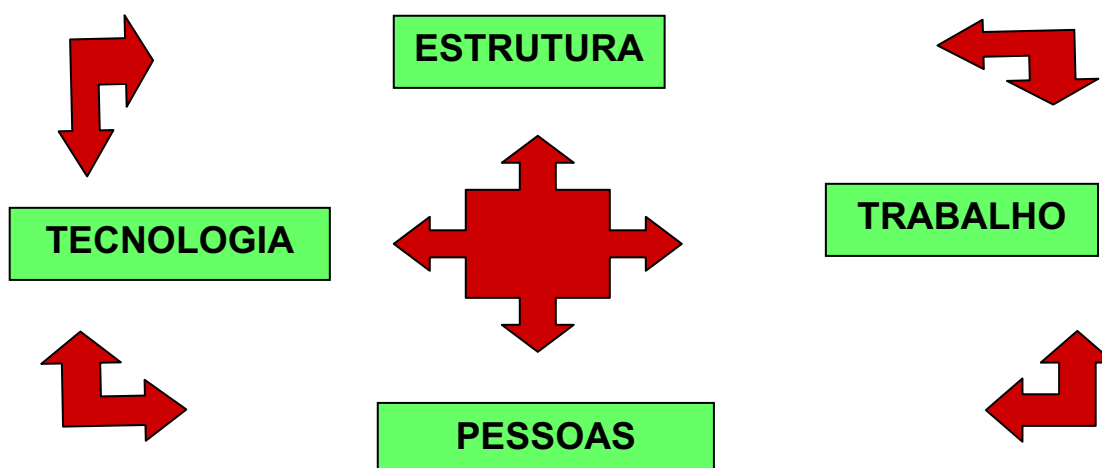
Atuando em ambiente de constantes e céleres transformações, provocadas por fatores como a globalização da economia, o acirramento da concorrência, desenvolvimento e utilização de novas tecnologias, terceirizações, privatizações etc., as empresas são obrigadas a fazer revisões periódicas em seus procedimentos gerenciais, como elemento vital para garantir não apenas sobrevivência, mas, principalmente, se manterem longevas (COLLINS e PORRAS, 1994).

O ambiente, algumas vezes referenciado como meio ambiente, meio externo, meio ou entorno, divide-se em interno e externo. Os grupos ou elementos que de alguma forma investem seu "empenho" na organização, caracterizando o ambiente empresarial, também recebem a denominação de *stakeholders* e enquadram-se em duas categorias: os *stakeholders* internos e os *stakeholders* externos (CHIAVENATO, 1987).

O enfoque de competitividade, tradicionalmente dirigido para um produto ou um serviço em particular, num ambiente de grandes e rápidas mudanças passa a exercer importância significativa em todos os setores da empresa. É o enfoque da competitividade global. Nesse sentido, o planejamento, o conhecimento e as informações assumem papel de fundamental importância para a gestão da administração, constituindo-se como recursos estratégicos essenciais para a excelência empresarial (COLLINS e PORRAS, 1994).

Segue abaixo na figura 2 o seu objetivo é sintetizar o processo da gestão organizacional, a luz da integração do ambiente interno com o ambiente externo em um mesmo processo a partir de um fluxo contínuo.

Esta figura demonstra a relação da estrutura física, tecnologia, trabalho e pessoas em um mesmo ambiente organizacional.



**Figura 2 - Estrutura do ambiente organizacional**

O estudo do ambiente organizacional para a definição e compreensão dos contextos com os quais as organizações se relacionam constitui um ponto de partida para pesquisar o tema responsabilidade social. Uma vez que, para uma organização desenvolver a gestão da responsabilidade social, deverá em primeiro lugar transformar sua cultura organizacional para uma cultura humanista (KARKOTLI e ARAGÃO, 2004).

Gestão da responsabilidade social tem como objetivo provocar uma reflexão sobre o compromisso de integridade e honestidade na condução dos negócios, com a aderência às leis e à ética; reconhecer que parte do sucesso e respeito obtidos pela organização é trazida pelo seu desempenho social, e que além de suas responsabilidades específicas para com empregados, clientes, fornecedores, acionistas, governos etc, existem outras importantes responsabilidades que geram valor e reconhecimento por parte de todos os atores sociais (COLLINS e PORRAS, 1994).

Desde a Revolução Industrial, as necessidades surgidas, as contribuições das Teorias Clássica e Científica da Administração privilegiavam apenas a esfera produtiva da organização, razão das críticas da Escola de Relações Humanas a um sistema excessivamente mecanizado. O ambiente, naquele nesse contexto, estava restrito ao espaço interno das empresas, sendo o elemento humano aí considerado como mais uma peça da engrenagem fabril (KARKOTLI e ARAGÃO, 2004).

As escolas clássicas, comportamental e estruturalista do pensamento administrativo concentraram-se em aspectos da organização que os administradores podiam influenciar diretamente (STONER, 1985). Assim, era importante saber quantos subordinados deveriam ter, como melhorar o ambiente de trabalho, como utilizar a tecnologia para facilitar a tomada de decisão, entre outras funções. Aos administradores, também foi facilitada a compreensão de que o homem procura no trabalho a remuneração como forma de atendimento às suas necessidades básicas, e a possibilidade de alguma realização enquanto ser humano. Em sua preocupação com o ambiente interno, os administradores subestimaram a importância do ambiente externo (KARKOTLI e ARAGÃO, 2004).

A partir das abordagens da teoria estruturalista e de sistemas para a administração, passa-se a observar a ênfase voltada tanto para o interior quanto para o exterior das empresas, bem como a idéia de que o desempenho dos sistemas organizacionais depende de outros elementos (KARKOTLI e ARAGÃO, 2004).

A idéia básica do estruturalismo é considerar a organização em todos os seus aspectos como uma só estrutura, fornecendo uma visão integrada da mesma, ao analisar as influências de aspectos externos sobre a organização, o impacto de seus próprios aspectos internos e as múltiplas relações que se estabelecem entre eles (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1997). De acordo com o enfoque sistêmico, toda organização se insere num meio ambiente onde se originam os recursos utilizados para o

desenvolvimento da sua atividade e para o qual se destinam os resultados do seu trabalho.

Com a escola estruturalista têm início a análise das organizações em interação com o ambiente externo, ao ser influenciada pelas abordagens dos sistemas abertos. As organizações operam dentro de um contexto, do qual depende o seu desenvolvimento e a sua sobrevivência. É do ambiente que as organizações obtêm recursos e informações necessários para o seu funcionamento, e é nele que colocam o resultado de suas operações. Na medida em que ocorrem mudanças no ambiente, as operações das organizações são influenciadas por essas mudanças (CHIAVENATO, 1987).

Desta forma, o ambiente interno e externo assume importância singular nas decisões dos administradores, que necessitam estar em sintonia com um número maior de informações, variáveis dentre as quais estão as demandas empresariais não apenas de acionistas, dirigentes e trabalhadores, mas, de uma variedade de grupos e indivíduos com os quais a organização mantém algum tipo de relação (CHIAVENATO, 1987).

Cabe ressaltar, entretanto, que os grupos de *stakeholders* não são fixos, isto é, podem variar de acordo com a natureza da organização. Assim, uma escola tem um grupo de *stakeholders* diferente de uma indústria automobilística, de um supermercado, de um hospital, de uma instituição financeira, dentre outros.

### **3.1.1 Ambiente organizacional interno**

O ambiente interno, também definido como direto ou operacional, pode ser identificado como aquele que influencia ou é influenciado por ações ou elementos que têm relação direta com as atividades empresariais.

Público interno, para Kotler (2000, p.13), é um grupo distinto de pessoas que possui algumas características ou interesses comuns ou afins e

que por ações ou omissões, podem influenciar significativamente no desempenho de uma ou mais organizações.

Os empregados e dirigentes fazem parte do ambiente interno da organização que deles recebe capacidade de trabalho, empenho, lealdade, esforço físico ou intelectual. Esses dois grupos, porém, distinguem-se pelo tipo de atividade que cada um desempenha. Aos empregados, cabe a atividade operativa da empresa de modo que lhes assegure remuneração e salários justos e segurança no emprego. Aos dirigentes, a responsabilidade na definição de políticas, objetivos e metas; a tomada de decisão; a observância a leis e regulamentos; a postura ética em suas ações, como elementos indispensáveis para assegurar a operacionalidade e a sobrevivência da organização (MINTZBERG, 2001).

Outro grupo de ação direta na atividade da empresa é o de acionistas ou investidores. Destes a empresa recebe capital, ou seja, créditos, que garantem a sua implantação e o seu desenvolvimento. Não obstante os acionistas tenham condições de opinar sobre ações e operacionalidade da empresa, tradicionalmente, estes se preocupam mais com a preservação do seu patrimônio, com o retorno do seu investimento, pela obtenção de lucros e dividendos (MINTZBERG, 2001).

A empresa com uma gestão configurada como máquina, possui uma hierarquia muito rígida, não busca inovar, a inovação é algo que não perpassa o planejamento estratégico da empresa, até, porque acredita que o ambiente é estável e não sofre interferências externas. O profissional que trabalha é chamado de funcionário ou empregado. A sua preocupação é somente com a produção com base nas metas. A desumanização com relação ao funcionário é total, pois entende que o funcionário é pago para fazer e não pensar, pois se pensar muito atrapalha a atividade e o mesmo vive sob controle. A empresa é considerada como várias mini empresas que não se comunicam e não se relacionam. Não busca a mudança e tem muita dificuldade de se adaptar as mudanças de mercado. Inexiste uma

política empresarial social, pois a desumanização não é a prioridade da organização, desta forma busca manter o pessoal com metas a atingir. A burocracia é em excesso causando lentidão no processo e decisório.

Segue abaixo o quadro no qual procurar demonstrar a síntese das características, capacidades e limitações da organização com gestão configurada como máquina.

CARACTERÍSTICAS	CAPACIDADES	LIMITAÇÕES
Hierarquia	Existe uma tarefa contínua a ser desempenhada	Dificuldade de se adaptar a ambientes de mudança
Amplitude de controle	Ambiente suficientemente estável	Surgimento de excesso de burocracia
Divisão de trabalho	Produzir sempre o mesmo produto	Efeito <b>desumanizante</b> sobre os empregados
Autoridade e responsabilidade	Precisão é a meta	Planejada para atingir objetivos.
Iniciativa/disciplina	As partes humanas da “máquina” são submissas e comportam-se como planejado	Não busca a inovação
Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais		Não considera o ambiente externo.
Estabilidade e manutenção do pessoal		Não possui uma política empresarial social.

### Quadro3: Organizações como máquinas

Fonte: Adaptação de MORGAN (1996).

### 3.1.2 Ambiente organizacional externo

O ambiente externo ou indireto pode ser compreendido como aquele que não interage diretamente no funcionamento da organização, mas que pode influenciar nas decisões tomadas por seus administradores (MINTZBERG, 2001).

Nos grupos de *stakeholders* externos encontram-se: os consumidores, os fornecedores, os concorrentes, governos, grupos de interesses especiais, a mídia, os sindicatos de trabalhadores, as instituições financeiras etc (MINTZBERG, 2001).

A forma como consumidores ou clientes - indivíduos, empresas, órgãos do governo ou outra instituição - interagem com a organização dá-se através da troca de seus recursos pelo bem ou serviço que desejam. As demandas básicas desses grupos são: segurança e boa qualidade dos produtos, preço acessível e propaganda honesta (DUARTE e DIAS, 1986).

Este setor compõe o mercado, ou seja, o conjunto de todos os indivíduos ou organizações que comprem ou podem ser induzidos a comprar um produto ou serviço. É este mercado que vai absorver as saídas da organização. Tanto o mercado atual como o potencial precisam ser considerados para que a organização possa conservar seus clientes antigos e conquistar novos. Ainda, quando há um mercado consumidor competitivo, com variedade de oferta e inúmeros compradores, todos buscando as condições mais convenientes e vantajosas, cresce a preocupação com as demandas de consumidores.

Os grupos de fornecedores são identificados como aqueles de quem a organização recebe os recursos (matérias-primas, produtos ou serviços de diferentes naturezas) essenciais à sua própria atividade. As organizações geralmente lidam com fornecedores de materiais, equipamentos e serviços (fornecimento de energia; prestação de serviços; propaganda; processamento de dados; transporte etc); fornecedores de capital (acionistas, investidores, bancos etc.), entre outros.



Através dos concorrentes ou pesquisa de mercado é possível conhecer o potencial do mercado em que a empresa atua. Devido à competição e à abertura de mercados em nível global, a preocupação das empresas com a satisfação do cliente tem crescido de maneira significativa. Abrem-se canais de comunicação entre fabricantes e consumidores para identificar, através do relacionamento mais direto, críticas, sugestões ou mesmo reclamações sobre os produtos ou serviços oferecidos (MINTZBERG, 2002).

A mídia e as instituições financeiras constituem igualmente grupos de *stakeholders* externos, com os quais a empresa mantém relação. O poder da mídia para influenciar pessoas é tão grande que muitas empresas mantêm profissionais especializados para lidar com a comunicação externa. Das instituições financeiras as empresas obtêm, quando necessitam, recursos de financiamentos de curto, médio e longo prazos, para manter e expandir suas atividades.

Também, devido às mudanças que vêm ocorrendo nas relações trabalhistas nas últimas décadas, os sindicatos de trabalhadores passaram a assumir um importante papel na mediação e solução de conflitos entre empresários e trabalhadores. Os processos de negociação coletiva em que dirigentes e representantes dos trabalhadores fazem acordos referentes a salários, programas de qualidade de vida no trabalho, índices de produtividade e maior participação nos lucros, são constantes no dia-a-dia das empresas.

A empresa moderna encontra-se inserida na comunidade em que atua. Antes lhe bastava ter tão somente como objetivos o aumento da produtividade e a maximização dos lucros. Atualmente sua realidade engloba, além de interesses de proprietários, dirigentes e trabalhadores, ações que correspondam às responsabilidades de que está investida, dentre as quais: a qualidade intrínseca de seus produtos e as conseqüências de sua utilização; o padrão dos serviços prestados; proteção e preservação do

meio ambiente, bem como os efeitos diretos de sua atividade sobre o bem-estar da comunidade (MORGAN, 1996).

A empresa com uma gestão configurada como ser vivo, possui como principal característica o sistema aberto, ou seja, no qual entende que uma organização se relaciona com ambiente interno e externo que no qual sofre influências externas como ameaças e oportunidades, todas as áreas são interligadas e comunica-se entre si e relacionam, pois todas trabalham por único objetivo que permeia toda a organização. A inovação é palavra de ordem, sempre cada vez sempre com sintonia com o mercado e foco no cliente e sociedade. A existência uma política empresarial social no qual os valores internos e a ética são a base da política empresarial social tanto nos negócios como com os colaboradores. Os profissionais no qual trabalham para essa empresa são chamados de colaboradores ou associados. A empresa trabalha com uma visão sistêmica, sua capacidade é para ação, com foco na autonomia e espírito empreendedor. Procura adaptar os produtos e novos a necessidade de mercado, público-alvo e sociedade, pois busca o lucro financeiro e o social. A humanização é a palavra de ordem e perpassa a cultura organizacional. A organização acredita na qualidade e não quantidade e entende que quanto ao corpo profissional, também, ou seja, possui estrutura de pessoal enxuta. São os colaboradores seu diferencial competitivo, já que investe maciçamente nos mesmos em termos de capacitação, autonomia, espírito empreendedor, na inovação e no seu desenvolvimento pessoal.

Segue abaixo o quadro no qual procurar demonstrar a síntese das características, capacidades da organização com gestão configurada como ser vivo.

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>CAPACIDADES</b>
Sistemas abertos	Orientação para ação
Estrutura, função, diferenciação e integração	Proximidade do cliente
Variedade de requisito	Autonomia e espírito empreendedor
Evolução do sistema	Produtividade através das pessoas
Existência de uma política empresarial social.	Ação coletiva inspirada por valores éticos
Visão sistêmica da organização e sociedade.	Estrutura simples com apenas o pessoal necessário
	Linhas de conduta ao mesmo tempo leves e restritas com política social
	Reconhecimento da importância do meio ambiente
	Organizações como sistemas abertos que interagem com o ambiente
	Trabalho é influenciado tanto pelas pessoas como pelo planejamento formal
	Cargos na estrutura que possibilitem o desenvolvimento do auto-controle e da criatividade e humanização da organização.

#### **Quadro 4: Organizações como ser vivo**

Fonte: Adaptação de MORGAN (1996).

Observe-se que é responsabilidade do empreendedor, estabelecer a meta e conhecer o ponto de chegada. Quando se fala em responsabilidade social, todas as ações devem ser analisadas com muita cautela. Deve-se levar em consideração o nível de envolvimento que a empresa tem com seus *stakeholders* internos e externos.

Analisando as várias teorias, pode-se concluir que é extremamente difícil implementar uma gestão de responsabilidade social em uma organização como máquina, pois para a mesma é irrelevante o ambiente externo e sua cultura organizacional é desumanizante. Já fica fácil implementar uma gestão da área social em uma organização como ser vivo, pois esta considera de extrema importância tanto o ambiente interno como externo, além da sua cultura organizacional ser pautada em valores éticos, espírito empreendedor, reconhecimento da importância do meio ambiente, cargos na estrutura que possibilitem o desenvolvimento do autocontrole e da criatividade e humanização da organização.

### **3.1.3 O papel sócio-político das empresas**

A concepção tradicional da empresa, como instituição apenas econômica, tem sua responsabilidade consubstanciada na busca da maximização de lucros e na minimização de custos. Os aspectos sociais e políticos que influenciam o ambiente dos negócios não são considerados variáveis significativas e relevantes na tomada de decisão (DONAIRE, 1995). Entretanto, a empresa quando relacionada à complexidade do ambiente, é vista como uma instituição sócio-política. Os administradores desta nova instituição devem considerar nas suas decisões internas as influências provindas do ambiente externo.

Gonçalves (1989) elabora uma outra interpretação sobre a importância da empresa no contexto político-social, como entidade complexa, marcada pela existência de uma tríplice realidade: econômica, humana e social. Na realidade econômica situa-se o empreendimento empresarial que visa produzir e comercializar algum tipo de bem ou serviço, fundamento das relações econômicas de uma comunidade, de um país ou de uma sociedade. Para esta função precisa haver investimentos na viabilidade e operacionalidade da empresa, e assegurar retornos adequados aos investidores e serviços ou produtos à comunidade. Sobre a realidade humana, observa-se que a entidade empresa, destinada à produção, à troca,

à circulação de bens e/ou serviços, nasce de um ato, uma iniciativa que só pode ser fruto da atividade de homens, destinada a atender a expectativa de outros homens.

A partir da idéia de que o capital por si só não produz resultados, pois sem os recursos da natureza e sem a inteligência e o trabalho do homem a empresa é improdutiva, é possível identificar os vários parceiros com os quais a empresa mantém relacionamento, não apenas no que se refere às trocas de influências, mas, em termos do que oferecem e o que esperam ver cumprido, conforme demonstra a quadro 5 a seguir.

PARCEIROS	CONTRIBUIÇÕES	DEMANDAS BÁSICAS
Acionistas	Capital	Lucros e dividendos Preservação do patrimônio
Empregados	Mão-de-obra Criatividade Idéias Tempo	Remuneração justa Condições adequadas de trabalho Segurança, saúde e proteção Reconhecimento, realização pessoal
Fornecedores	Mercadorias	Respeito aos contratos Negociação leal Parceria
Clientes	Dinheiro	Segurança e boa qualidade dos produtos e serviços Preço acessível Atendimento de necessidades e desejos
Concorrentes	Competição; referencial de mercado	Lealdade na concorrência Propaganda honesta
Governo	Suporte institucional, jurídico e político	Obediência às leis Pagamento de tributos
Grupos e Movimentos	Aportes sócio-culturais diversos	Proteção ambiental Respeito aos direitos das minorias Respeito aos acordos salariais
Comunidade	Infra-estrutura	Respeito ao interesse comunitário Contribuição para a melhoria da qualidade de vida da comunidade Conservação dos recursos naturais etc.

**Quadro 5: A empresa e seus parceiros**

Fonte: KARKOTLI e ARAGÃO, (2004).

Observa-se acima, de forma sucinta, o relacionamento dos vários parceiros, em termos das contribuições sociais que proporcionam para o funcionamento da empresa e as contrapartidas que dela demandam no

contexto dos dias atuais. A empresa, assim entendida, não é uma entidade independente e o capital por si só não produz riquezas.

### **3.2 Responsabilidade Social**

A regra do jogo para as empresas, no ambiente relativamente estável dos anos 60 e início dos 70, era tão somente encontrar uma posição atrativa no mercado, ao que bastava oferecer o mais baixo preço ou a melhor qualidade. Quando, porém, os termos de competitividade mudaram do baixo custo para a alta qualidade, para a flexibilidade e para a capacidade de inovar, as empresas descobriram que tanto sua estratégia competitiva quanto sua estratégia industrial rapidamente caducaram (DRUCKER, 1989).

A busca de alternativas para garantir crescimento e sobrevivência no mercado de alta competitividade tem estado permanentemente na agenda dos gestores organizacionais. É crescente a utilização de estratégias e processos que melhor traduzam, junto com o lucro, a sensibilidade e sintonia das organizações para as necessidades de seus clientes internos e externos, relativamente a questões de qualidade de produtos ou serviços oferecidos; à proteção e uso adequado de recursos do meio-ambiente natural; a relações éticas e justas para com trabalhadores, fornecedores e governos, como indicadores que retratam a responsabilidade social da organização para com a comunidade da qual sofre e exerce influências (ASHLEY, 2002).

As organizações decididas a assumir suas responsabilidades sociais defrontam-se, principalmente, com o problema de como determinar e avaliar o seu desempenho social, seja para efeitos de diagnóstico, seja para acompanhamento das atividades ou para avaliação de resultados (ASHLEY, 2002).

Não obstante a necessidade de definirem suas estratégias operacionais, planejar as atividades que têm a desempenhar para a

produção do bem ou do serviço, coordenar esforços e os recursos disponíveis para atingir os resultados pré-definidos, as empresas precisam, ainda, gerar valor e benefícios sociais para a comunidade onde estão inseridas. Assim, a necessidade de elaboração do planejamento, desde então, assume uma fundamental importância para as organizações que procuram uma atuação socialmente responsável (ASHLEY, 2002).

Para Thompson Jr. e Strickland (2000), o plano estratégico de uma organização constitui-se do desenvolvimento da missão e visão estratégicas, do estabelecimento de objetivos de curto, médio e longo prazos, bem como das mudanças competitivas e as abordagens de ação interna que devem ser utilizadas para atingir os resultados programados.

O desenvolvimento de planejamento com ênfase na responsabilidade social requer uma mudança bastante significativa na filosofia e na prática gerencial da maioria das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Isso faz o empreendimento organizacional passar, necessariamente, por uma fase de mudanças culturais e gerenciais, para possibilitar novas formas de atuação, comportamentos e comunicação, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação organizacional e social.

O planejamento desenvolve funções importantes para a gestão das organizações, que Figueiredo e Caggiano (1992) identificam como:

- a) Estratégica: seu foco é voltado para fatores do ambiente externo da organização, entre eles, o posicionamento da empresa no setor, a competitividade. Considera na análise do ambiente, tanto o ambiente interno como o ambiente externo da organização, identificando as ameaças e oportunidades;
- b) Gerencial: tem o foco mais direcionado para aspectos internos da organização, como identificação dos pontos fortes e fracos da empresa para competir com os concorrentes; investigação sobre as formas de influenciar o comportamento dos empregados para alcançar os objetivos e as metas estabelecidos. Sua principal função é verificar se os objetivos organizacionais estão sendo colocados em prática;

c) Operacional: ocupa-se em assegurar que as tarefas definidas no plano gerencial estejam sendo realizadas, e verificar as que foram planejadas no plano estratégico para que sejam colocadas em prática.

Conforme se observa, a implementação dos programas e iniciativas que revelem a responsabilidade social das organizações deve incluir o planejamento, desde um diagnóstico inicial da situação em que se encontra a empresa, até a proposição final do conjunto de ações que pretende ver implantado.

É conveniente registrar que a elaboração e a implementação de programas de introdução das práticas de responsabilidade social empresarial devam ser conduzidos por profissionais especializados e habilitados, evitando-se assim que estas iniciativas resultem tópicas, descontínuas ou que se situem no campo da simples filantropia.

Ashley (2002, p. 6), por sua vez, conceitua responsabilidade social como:

o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente de modo amplo e a alguma comunidade de modo específico, atingindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas com ela.

A organização, neste sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos.

Além disso, Fontes (2001, p.16), complementa que o social não pode ser visto como um mero gasto, mas como um importante investimento. Isso principalmente quando estiver vinculado à promoção do desenvolvimento humano e social.

Assim, numa visão geral, responsabilidade social corporativa é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida



da sociedade, possibilitando que as organizações demonstrem toda sua preocupação por meio de significativos projetos sociais.

Um fator a considerar, no entanto, é que a atuação responsável nem sempre é um ato voluntário das empresas. Comportamento socialmente responsável, por ações fiscalizadoras e também pela imagem da empresa que para o bem ou para o mal se projeta para os diferentes públicos.

Observa-se que no Brasil há varias organizações que desenvolvem projetos sócio-culturais nos mais diferentes campos: educação, crianças de rua, geração de renda, cinema, teatro, música, literatura, patrimônio, artes plásticas, entre outros. Estes projetos são realizados por empresas públicas e/ou privadas, para prospectar o desenvolvimento da comunidade, da cidade, do país.

As organizações devem exercer a responsabilidade social em seu interior (dando suporte aos seus funcionários, oferecendo aos mesmos melhorias na qualidade de vida) e no seu exterior proporcionando melhorias à comunidade.

Contudo, Ashley (2002, p. 3) aponta que a responsabilidade social é uma nova estratégia para aumentar o lucro e potencializar o desenvolvimento das empresas. Essa tendência decorre da maior conscientização do consumidor e conseqüente procura por produtos e práticas que gerem melhoria para o meio ambiente ou comunidade, valorizando aspectos éticos ligados à cidadania.

Por outro lado Fonte (2001, p.69-70), advoga a idéia de que a responsabilidade social é uma obrigação das empresas. Alguns mecanismos já estão sendo propostos em forma de lei para que se assegure a alocação de recursos para gastos sociais por todas as empresas. Logicamente, o exemplo mais recente dessa tendência é o estabelecimento do conceito de balanço social das empresas.

Neste contexto, verifica-se que são diversas as definições de responsabilidade social; para alguns representa a idéia de obrigação legal, para outros significa um comportamento responsável no sentido ético, e para

outros ainda significa uma contribuição caridosa ou até mesmo uma consciência social. Alguns vêem como uma espécie de dever, impondo aos administradores de empresa padrões mais altos de comportamento que aqueles impostos aos cidadãos em geral.

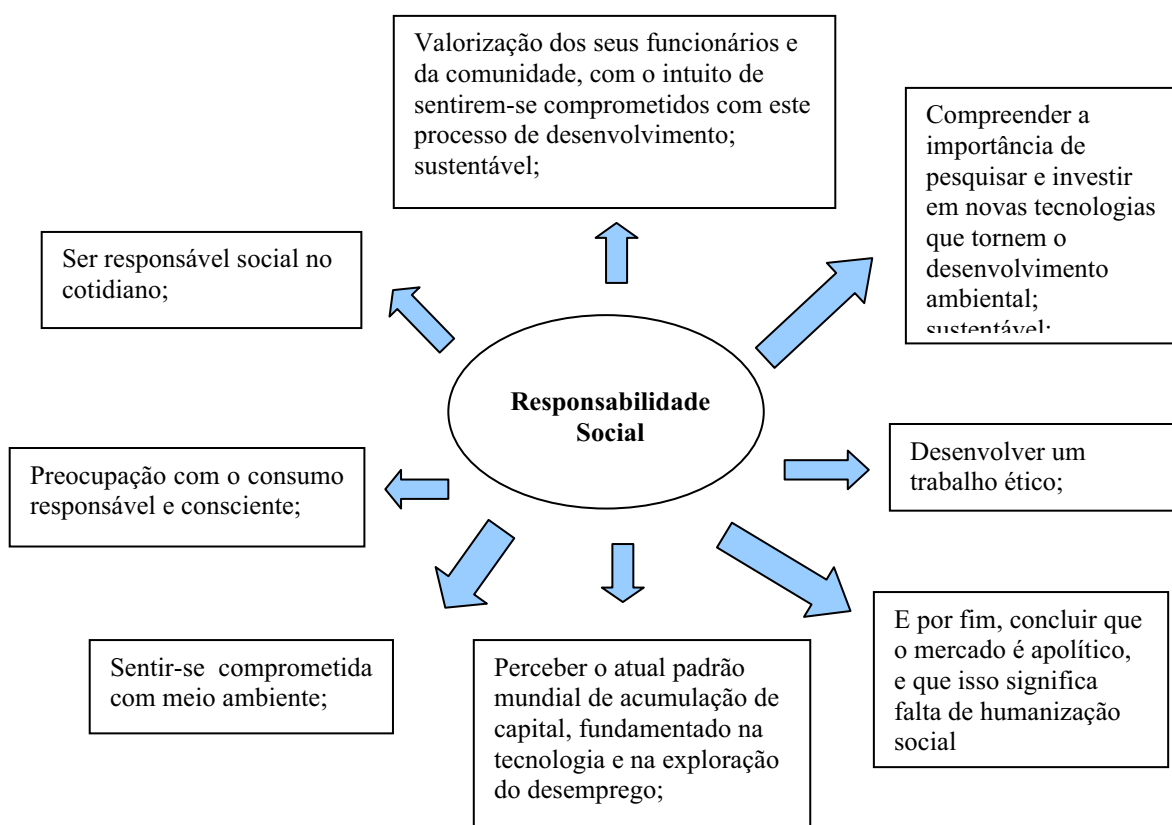
A propósito, segundo Kwasnicka (1995, p.260-261) para aumentar a consideração por parte dos administradores da importância social da organização, existem três considerações básicas:

Eles tem sido forçados a se preocuparem mais com a sociedade mais bem informada e mais exigente de seus direitos e da preservação de leis que asseguram o seu bem-estar e até sua sobrevivência.

Tem sido persuadidos a se tornarem mais atentos, pelo fato de estarem participando no desenvolvimento de atitudes e valores na sociedade.

O próprio desenvolvimento de teorias administrativas modernas, tais como ecologia de organizações, não pode ficar esquecido pelos administradores, pois se não acompanharem esse desenvolvimento natural sua organização tenderá a desaparecer.

Acrescenta ainda a mesma autora que as empresas estão começando a direcionar seus trabalhos com uma visão empreendedora e social, no sentido de assumir sua responsabilidade social com uma nova leitura que não simplesmente da filantropia que sempre fora, mas analisando sobre vários olhares conforme segue a figura a seguir que busca mostrar de maneira sintética as diversas interfaces da responsabilidade e procura contribuir para organização apresentando a abaixo o que a mesma precisa analisar e construir para se torna ou ser efetivamente responsável social.



**Figura 3 – A visão da organização a partir da responsabilidade social**

Fonte: Adaptado de Kwasnicka (1995, p.263).

Ainda quando se fala sobre a ética das empresas como pressuposto para a responsabilidade social, pode-se dizer que a cultura da responsabilidade social das empresas está diretamente relacionada com a ética, de forma socialmente responsável em todas as suas ações, políticas, práticas bem como nas suas relações. No que se refere à forma da gestão empresarial pode-se dizer que a responsabilidade social é um modo, uma filosofia de gestão das empresas.

No Brasil, a questão de responsabilidade social está ganhando cada vez mais espaço. Em 1999 o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas – IPEA, desenvolveu uma pesquisa buscando fazer um diagnóstico a partir de alguns pontos como:

- número de empresas que realizam ações sociais voltadas para a comunidade e seus empregados;
- as ações realizadas, quem é beneficiado, o que representa o tamanho da empresa, e suas diferenças conforme a suas atividades;
- as motivações, a frequência de atendimento, os responsáveis pela realização das ações, os recursos utilizados e quais as localidades atendidas por essas ações;
- qual o percentual de empresas que fazem uso dos incentivos fiscais para desenvolver seus projetos sociais; e
- a avaliação dos resultados e divulgação destes, e as dificuldades encontradas e as sugestões apresentadas para melhorar de forma contínua as atividades na área social da empresa (IPEA, 2002).

A mesma pesquisa revelou que 300 mil empresas, ou quase dois terços do universo pesquisado, realizam algum tipo de ação social, que abrangem desde pequenas doações até grandes projetos bem-estruturados.

Tem-se como grande incentivador da ação social empresarial a filantropia, sendo que 81% das empresas o fazem por motivos humanitários, e também que 86% dos proprietários de pequenas empresas ou diretores de grandes empresas se declaram responsáveis pelas atividades sociais realizadas.

Outro dado importante é que são poucas as empresas (12%), que acompanham de perto o que acontece com as ações sociais que elas apóiam ou realizam.

Na Região Sudeste, os empresários destinaram cerca de R\$3,5 bilhões para as ações sociais, já na Região Sul, principalmente no Rio Grande do Sul, somente 39% das empresas estão envolvidas em atividades sociais, fato explicado por sua população ter mais acesso a serviços públicos e grau de cidadania mais elevado.

A satisfação social e a melhoria nas condições de vida da comunidade são os principais resultados percebidos pelo setor empresarial,

porém para 71% das empresas o fator limitante para uma atuação ainda mais expressiva na área social é a falta de recursos.

Ainda, segundo o IPEA (2002) as sugestões apresentadas pelos empresários são muitas. Destaca-se as seguintes:

- aumentar e divulgar os incentivos fiscais e estendê-los às micro e pequenas empresas;
- estimular os meios de comunicação de massa a divulgarem as ações realizadas pelas empresas privadas e benefícios gerados
- reduzir a carga tributária e encargos sociais, e reduzir a burocracia governamental para a realização das ações sociais;
- promover parcerias entre governos e comunidades para orientar as ações sociais;
- criar novos estímulos à atuação social das empresas nas licitações públicas;
- melhorar a qualidade dos projetos apresentados pelas organizações que executam atividades sociais, profissionalização da gestão social; e
- promover um maior envolvimento das associações, federações e confederações empresariais que poderiam coordenar as ações sociais de seus associados.

O Pensamento Nacional das Bases Empresariais - PNBE (2002) é uma entidade não-governamental brasileira, formada por empresários de todos os ramos da atividade econômica, de todas as regiões do país e diversos portes de empresa, que lutam pelo aprofundamento da democracia nas diversas instâncias da nação - governos da União, estados, municípios, bem como entidades da sociedade civil - e pelo amplo exercício dos direitos da cidadania no Brasil. Considera que o melhor capital que se tem no país é o capital social. No entanto, o Estado tem se mostrado ineficiente na condução deste segmento, logo o PNBE entende que a iniciativa privada

pode e deve empreender ações sociais, sobretudo nas áreas em que a atuação do Estado deixa a desejar.

Pensando dessa forma, o PNBE vem desenvolvendo uma série de projetos sociais de parceria da iniciativa privada com outras entidades, empresas privadas ou instituições públicas, tanto na área de educação, quanto ambiental, social de centro de convivências, e de combate à fome.

Pode-se observar de concreto quanto a responsabilidade social é que as iniciativas precisam florescer nas empresas, de nada adianta os empresários cruzarem os braços esperando que o governo faça o que eles podem executar, seguramente de maneira mais eficiente e criativa.

As empresas têm de se adaptar às novas realidades, globalização, novos valores pessoais, novos paradigmas, portanto devem assumir um papel mais amplo, que transcenda ao de sua vocação básica de geradora de riquezas, voltando-se cada vez mais para o social, ou seja, o investimento social.

A preocupação bem como a discussão da responsabilidade social entre empresários já é antiga. As primeiras manifestações com ações de responsabilidade social foram baseadas em ações filantrópicas, mas os posicionamentos e as demandas associadas à questão vieram evoluindo ao longo do tempo, até chegarem à sensibilização dos gestores para a dimensão do problema, que é bem maior e exige muito mais do que simples ações pontuais (SCOUR, 1998).

Os conceitos e os diferentes aspectos da questão se revelam através das necessidades históricas e vem sendo intensamente debatidos, por vezes aceitos e por vezes rejeitados. A reflexão sobre: o que vem a ser responsabilidade social, é uma antiga indagação que requer análise e compreensão da sua evolução histórica (SCOUR, 1998).

Já na década de 60 Peter Drucker se mostrava preocupado com a conscientização das empresas no tocante às suas verdadeiras responsabilidades para com a sociedade, bem como os reflexos desta estrutura organizacional e nas interações das empresas com seus

funcionários e com seu público externo, ao lembrar que administração é igualmente responsável por garantir que as ações e decisões presentes da empresa, não criem futuras reivindicações, medidas políticas e opiniões públicas que possam ameaçar a empresa (DRUCKER, 1964).

O conceito de responsabilidade social está se ampliando, passando da filantropia, que é a relação socialmente compromissada da empresa com a comunidade, para abranger todas as relações da empresa: com seus funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambiente e organizações públicas estatais (FARIAS, 2004).

Friedman (1970), define as empresas como sendo instituições econômicas e que deveriam se restringir à sua tarefa econômica, existindo o perigo das responsabilidades sociais minarem o desempenho econômico e com ele a sociedade toda e entende que existe o perigo ainda maior da responsabilidade social implicar no confisco do poder pelos administradores de empresas, quando estes passam a atuar em setores sobre os quais não possuem autoridade legítima. O autor referenda a conhecida idéia de Adam Smith, no sentido de que a empresa deve buscar os lucros, na certeza de que uma “mão invisível” fará todo o resto de uma forma automática. Este resto inclui, também o aspecto social, sem haver intromissão direta da empresa, coerentemente com o ideário neoliberal.

Contrário ao pensamento de Friedman (1970), Drucker (1981) examina a responsabilidade social como uma área onde a empresa decide qual será seu papel na sociedade, estabelece seus objetivos sociais, suas metas de desempenho e de influências na sociedade onde atua. A grande função do empreendedor é perceber a essência da responsabilidade que tem nas mãos, em função da sua autoridade. Suas decisões podem envolver desde o lançamento de um simples produto até a transformação de um problema social em um excelente novo produto, uma excelente oportunidade de ganho ou de investimento para a empresa.

Neste contexto a responsabilidade social vem como base para todo o resto, e a “mão invisível” do conceito de Adam Smith, não poderá funcionar

se o posicionamento da área administrativa da empresa se colocar de forma precária, sem um efetivo comprometimento com a causa.

### 3.2 1 Responsabilidade social corporativa

A responsabilidade social das empresas está intimamente ligada às obrigações que a empresa têm para com a sociedade na qual elas atuam. Esta relação de compromisso para com a sociedade fica mais acentuada quando se trata do consumidor. Este participante ativo na vida das empresas – é o destinatário final do produto – além de exigente está, hoje em dia, mais consciente de seu papel na sociedade. Por esta razão, questiona o ciclo produtivo, a atuação dos sócios e a cidadania corporativa, preferindo, por exemplo, adquirir um produto mais caro, por saber que ele não é o resultado de mão de obra infantil ou de concorrência desleal (MATTIOLI, 2003).

De acordo com documento elaborado pela UNCTAD (*Social Responsibility*, 2001) estas obrigações e questões decorrentes da responsabilidade social das empresas, podem ser agrupadas da seguinte forma:

- **Obrigações para com o desenvolvimento.** Tais obrigações nascem do impacto das empresas nas metas de desenvolvimento econômico dos países nos quais elas operam, que podem positivo ou negativo. Neste sentido, alguns países pedem às empresas que observem e respeitem sua política de desenvolvimento. Da mesma forma, instrumentos não governamentais também têm ressaltado a necessidade das empresas operarem de acordo com esta política.

- **Obrigações sócio-políticas.** Abrange a obrigação das empresas em não participar do processo político nos países em que atuam, em respeitar a soberania e sua integridade cultural e cooperar com a política econômica e social. Estas obrigações estão incluídas em vários códigos de conduta de multinacionais, elaborados durante a década de 70, em resposta



à ameaça que tais empresas representavam à soberania e independência dos países onde atuavam, em razão do poder que detinham.

• **Proteção do consumidor.** Com o crescimento dos negócios em nível internacional, as questões de consumo, por sua vez, também passaram a ter um caráter internacional, abrangendo tópicos relacionados ao *marketing*, embalagem, vendas e segurança. Como resposta, organizações intergovernamentais desenvolveram uma nova área dedicada, exclusivamente, às relações de consumo, bem como criaram códigos de conduta – com a colaboração de especialistas, empresas, sociedade civil e outras partes interessadas – para lidar com o possível dano que a atividade empresarial poderia gerar para o consumidor.

À medida em que os negócios atravessam fronteiras, em busca de novos mercados e de novos consumidores, problemas relacionados às práticas de boa governança em relação ao consumidor aumentam. Esta questão pode se tornar mais relevante no contexto de países menos desenvolvidos que podem não ter os recursos necessários ou a estrutura regulatória adequada para lidar, efetivamente, com tais problemas. O resultado pode ser o aumento do risco de abuso dos direitos do consumidor. Em tais circunstâncias, são necessárias medidas de ações coordenadas, bem como a harmonização de padrões de proteção de consumo que vão além das fronteiras. Neste sentido, a União Européia é um bom exemplo por ter desenvolvido vários instrumentos de proteção ao consumidor (MATTIOLI, 2003).

Dentre várias medidas de proteção ao consumidor, uma está diretamente relacionada ao cumprimento das demais obrigações acima elencadas. Trata-se do direito do consumidor em ter acesso à informação adequada que o possibilite fazer uma escolha de acordo com seu interesse e necessidade individual. Este direito abrange a divulgação das demais práticas sociais da empresa para que o consumidor escolha, por exemplo, consumir café decorrente de comércio justo ou que, para sua produção, não tenha sido utilizada mão de obra escrava (MATTIOLI, 2003).

- **Normas de governança corporativa.** Mais recentemente introduzidas em instrumentos da Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico, cuja definição pode ser extraída de seus princípios: relação entre a direção da companhia, seu conselho de administração, seus acionistas e seus participantes. No geral, estas relações dizem respeito ao lucro. Todavia, ao referir-se a participantes, referido instrumento introduz tópicos de responsabilidade social, na medida em que esta expressão significa o grupo de pessoas interessadas na atuação da empresa, que não sejam investidores, mas empregados, contratantes, sindicatos, consumidores, grupos de consumidores e o público em geral.

- **Ética na administração.** Esta obrigação tem gerado inúmeros códigos de conduta empresarial, industrial, governamental e intergovernamental, lidando não só com assuntos diretamente relacionados à indústria, mas também, de uma forma mais ampla, com práticas de boa governança que procuram assegurar comportamento ético nos negócios e na administração.

- **Respeito aos direitos humanos.** Padrões inseridos em códigos e diretrizes criados por grupos da sociedade civil, que requerem *inter alia* respeito, por parte das empresas, aos direitos humanos fundamentais nas suas relações com a comunidade nos países onde atuam, proibindo a aceitação e cumplicidade nas violações e abusos de direitos humanos pelos governos e assegurando que as medidas de segurança por ela adotadas também não sejam violadoras destes direitos.

A expressão, responsabilidade social corporativa significa entender e agir em resposta a essa nova demanda da sociedade, que é a de que o valor gerado por uma empresa se reflita em benefícios não somente para seus acionistas, mas que tenha também um impacto positivo para o conjunto dos afetados por suas operações, em particular o meio ambiente e a comunidade (seus próprios funcionários e o restante da sociedade),

respeitando sua cultura e agindo de forma ética e transparente (KARKOTLI e ARAGÃO, 2004).

Aqui é necessário fazer a distinção entre o que pretende e pode alcançar uma empresa e o que foi definido com “desenvolvimento sustentável”, caso se entender as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades”. Essa é uma aspiração do conjunto da humanidade. As empresas participam desse processo buscando a sua própria sustentabilidade. Pela relação intrínseca entre os dois conceitos, podemos intuir que as empresas que buscam a sustentabilidade de seus negócios passarão necessariamente por um projeto de responsabilidade social corporativa.

Por que um projeto? Que não se tenha a ilusão de empreender uma tal mudança na cultura da empresa sem um projeto profissionalmente planejado e fortemente estruturado. Grandes questões têm que ser levantadas e debatidas e as mudanças identificadas estabelecidas em conformidade com a visão e metas derivadas desse processo.

Assim, passam a coexistir com as preocupações anteriormente focadas apenas no desempenho econômico fatores como a conduta ética nos negócios e nas suas relações com as partes interessadas, o processo de comunicação com estas partes, as dimensões ambientais e sociais que passam a integrar a disciplina do negócio na sua cadeia de valor e a elaboração de balanços ditos “sociais” ou de “sustentabilidade”.

O diálogo com as partes interessadas exige estrutura e método, pois envolve consumidores, comunidades, sindicatos, autoridades reguladoras, organizações não governamentais, organismos financiadores e mesmo os concorrentes.

Nada disso é novidade nem há o risco de que se trate de uma nova moda, pois já há um razoável consenso de que essa tendência é inexorável. Extraordinário é o vigor com o qual as empresas estão sendo naturalmente impelidas a adotar essas posturas, assim como o grau de profissionalismo

que já pode ser observado na implantação das ferramentas e modificações organizacionais necessárias para que tais mudanças sejam efetivas.

As empresas brasileiras têm todo interesse em aprender esse novo idioma de negócios e alcançar o mais rapidamente possível essa "maioridade". Sem isso, terão crescentes dificuldades em um mercado global cada vez mais sofisticado e seletivo.

Empresários brasileiros estão levando o ditado "não dê o peixe, ensine a pescar" às últimas conseqüências. Cada vez mais companhias estão incorporando a responsabilidade social à cultura corporativa. Longe de ser pura filantropia, o conceito de responsabilidade social - a decisão da empresa de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrente do tipo de atividade que exerce - está surgindo de forma mais abrangente. Empresas como SESI, SENAC, RBS, Natura, entre outras procuram preservar a ética no relacionamento com consumidores, funcionários, fornecedores, comunidade e meio ambiente (KARKOTLI e ARAGÃO, 2004).

A opção das empresas não é mais modismo. É assunto levado a sério principalmente pelas que querem atrelar a própria marca a uma imagem ética e, no futuro, quando a maioria dos consumidores brasileiros privilegiarem esse tipo de atitudes, serem reconhecidas pelo seu comportamento. A marca é o maior patrimônio que uma empresa pode ter e ela só se fortalece se houver um conceito amplo de responsabilidade social.

Se quiserem ser competitivas, a médio prazo, as empresas brasileiras terão que adotar, de alguma forma, esse conceito. Para difundir a idéia, o Instituto Ethos está distribuindo uma espécie de cartilha do "socialmente responsável" para associados e interessados. A cartilha ensina como as empresas podem implementar iniciativas sociais. "Não adianta nada uma empresa ajudar uma creche se, ao mesmo tempo, ela utiliza materiais tóxicos, corrompe funcionários do governo e maltrata seus próprios funcionários. Nesse momento, são também informados sobre os índices de

inadimplência na empresa, a margem de lucro e o faturamento das lojas” (KARKOTLI e ARAGÃO, 2004).

De acordo com dados do Instituto Ethos, o consumidor brasileiro ainda não tem o hábito de boicotar empresas de ética duvidosa, como acontece na Europa e nos Estados Unidos, mas já começa a acordar para este tipo de coisa. "Se o contrário acontece e a imagem da empresa for prejudicada por algum motivo, o prejuízo será grande. O boicote parte principalmente dos jovens", afirma Arruda (2001), que é coordenadora do Centro de Estudos de Ética nas Organizações da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

A conscientização do consumidor brasileiro começa a ser percebida, por exemplo, pelas iniciativas já existentes, como o selo conferido pela Fundação Abrinq as empresas amigas da criança. A instituição recebeu diversas cartas de consumidores informando que haviam mudado de marca, optando por empresas amigas da criança. Na Europa e nos Estados Unidos, esta consciência já está bem estabelecida - cerca de 80% dos consumidores preferem empresas socialmente responsáveis.

E presumível que as várias empresas brasileiras em atividade já mantenham algum esforço na linha da responsabilidade social, entretanto, é notório que tais iniciativas são isoladas e bastante tímidas. A adoção de políticas e práticas de responsabilidade social requer a implementação de um programa estruturado, que leve em consideração as práticas já adotadas e contemple um conjunto de novas ações de melhoria, de modo que o programa atinja os objetivos desejados. Em função dos diversos instrumentos de responsabilidade social existentes e dos diferentes aspectos focalizados por cada um deles, em cada qual se resume a essência de cada ferramenta, no sentido de facilitar a compreensão e auxiliar o interessado na escolha mais apropriada, para um futuro aprofundamento. Não se pode ter a pretensão de indicar a melhor ferramenta.

É conveniente que a elaboração e a implementação desses programas de introdução das práticas de responsabilidade social corporativa

seja, conduzida por profissionais especializados e habilitados, evitando-se assim que estas iniciativas resultem no casuísmo das conveniências ou da simples filantropia (COLLINS e PORRAS, 1994).

Conforme se observa, a implementação destes programas deve incluir desde um diagnóstico inicial da situação em que se encontra a empresa, até a proposição final do conjunto de ações que permitam o atendimento das metas estabelecidas. As ferramentas a utilizar, variam de caso a caso, a depender do diagnóstico inicial e dos objetivos pretendidos.

A crescente conscientização da sociedade vem modificando, gradualmente, o modelo tradicional de atuação empresarial, superando –se aquela baseada na pura e simples obtenção de lucratividade sem levar em conta a vida da comunidade no seu entorno.

Através de pressões, a sociedade tem-se manifestado em duas áreas distintas: uma de natureza ecológica para proteção do meio ambiente natural e outra ligada a direitos e proteção do consumidor. O que antes era puramente econômico como o nível de vida, está agora fortemente modificado por valores ligados à qualidade de vida para um maior número de indivíduos.

A responsabilidade social empresarial, em sentido estrito, deve ser entendida como a obrigação que tem a organização de responder por ações próprias ou de quem a ela esteja ligado. A partir dessa idéia é possível compreender que uma organização é também um agente de transformação social, no sentido de que influencia e sofre influências dos atores da sociedade.

Como nos atos humanos, qualquer organização, independentemente de tamanho, setor, atividade ou lugar, tem liberdade para se instalar (viver), se desenvolver e prosperar. Porém, tem em contrapartida, a obrigação de atuar como co-responsável pelo desenvolvimento e bem-estar dos agentes do seu entorno (COLLINS e PORRAS, 1994).

Uma atuação organizacional com responsabilidade social pressupõe a necessidade e a urgência da participação no desenvolvimento com

sustentabilidade, ou seja, se obrigar pelo desenvolvimento nas dimensões econômica, social e do meio ambiente. Tinoco (*apud* TACHIZAWA 2002), observa que a responsabilidade social corporativa é convergente com estratégias de sustentabilidade de longo prazo, e inclui a necessária preocupação dos efeitos das atividades desenvolvidas no contexto da comunidade em que se insere.

Nesse sentido, conforme Melo (2001), é necessário superar o entendimento mais imediato de que a responsabilidade social corporativa está ligada às estratégias e práticas voltadas e identificado com o engajamento da organização por meio de ações no âmbito da caridade ou investimentos em projetos sociais. Muito mais que isso, a responsabilidade social que a organização tem por obrigação pode ser identificada através de múltiplos aspectos, entre os quais destacam-se:

- a) gerar valor para seus agentes internos – proprietários, investidores e colaboradores para que, em primeiro lugar, se justifiquem os recursos financeiros, humanos e materiais utilizados pelo empreendimento;
- b) gerar valor para a sociedade, nela identificados governos, consumidores e o mercado como um todo, disponibilizando bens ou serviços adequados, seguros e de algum significado para melhorar a vida das pessoas;
- c) prestar informações confiáveis;
- d) promover comunicação eficaz e transparente para com colaboradores e agentes externos;
- e) recolher tributos devidos;

- f) racionalizar, ao máximo, a utilização de recursos naturais e adotar medidas de proteção e preservação do meio ambiente;
- g) incentivar a participação de dirigentes e colaboradores, enquanto cidadãos, na solução de problemas da comunidade;
- h) formar parcerias com outros organismos, de governos e da sociedade civil, para identificar deficiências e promover o desenvolvimento da comunidade onde está instalada;
- i) transacionar de forma ética em toda a cadeia de relacionamento e outras partes interessadas como fornecedores, colaboradores, clientes, entidades associativas e representativas, governos entre outro.

A gestão de uma organização que se determina pela adoção das práticas de responsabilidade social, segundo o entendimento retromencionado, caminha mais rapidamente para alcançar uma espécie de “maioridade” (grifamos), assim entendida como a verdadeira cidadania empresarial, em que direitos e obrigações encontram-se implícitos no “ordenamento” (grifamos) do próprio mercado e da sociedade.

A partir dessa construção conceitual, entende-se de importância destacar, no quadro 6 a apresentação de algumas definições sobre atividades desenvolvidas pelas organizações identificadas por filantropia, ação social, marketing social ou marketing institucional as quais são correntemente utilizadas como demonstração de responsabilidade social corporativa:



FILANTROPIA: Tem como base os princípios da caridade e da custódia e amor à humanidade.
AÇÃO SOCIAL: É ação de curto prazo com objetivo de satisfazer as necessidades em prol da sociedade ou de uma comunidade específica.
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: É o comportamento ético e responsável na busca de qualidade nas relações que a organização estabelece com todos os seus <i>stakeholders</i> , associado direta e indiretamente ao negócio da empresa, incorporado à orientação estratégica da empresa, e refletido em desafios éticos para as dimensões econômicas, ambiental e social.
MARKETING SOCIAL: Significa entender e atender a sociedade, proporcionando a satisfação e o bem-estar da mesma dentro de um comportamento ético e social responsável, visando às transformações sociais.
MARKETING IDEOLÓGICO/ INSTITUCIONAL: É utilizado para indicar e associar as iniciativas pelas quais uma empresa procura manter, fortalecer e solidificar a imagem da marca e a identidade da marca perante ao seu público-alvo.

**Quadro 6: Definições da área social referidas à responsabilidade social.**

Fonte: KARKOTLI e ARAGÃO (2004, p.48).

### 3.2.2 Aspectos conceituais e evolutivos da responsabilidade social

Desde a Grande Depressão Americana dos anos 30, as práticas de negócios vêm sendo expostas a um público mais numeroso e interessado. Atualmente, a maior parte das pessoas crê que os administradores – proprietários e dirigentes empresariais – têm responsabilidades tanto para com a sociedade quanto para com seus empregados.

Em 1899 o empresário Carnegie, fundador do conglomerado U.S. Steel Corporation, já estabelecia uma abordagem para a responsabilidade social das grandes empresas. Baseava-se em dois princípios: o princípio da caridade e o princípio da custódia (STONER, 1985).

O princípio da caridade exigia que os membros mais afortunados da sociedade ajudassem os menos afortunados como os desempregados, os inválidos, os doentes e os velhos. Por este princípio, com um pano de fundo paternalista e assistencialista, eram os próprios ricos quem determinavam quanto iriam contribuir. Pelo princípio da custódia as empresas e os ricos eram vistos como zeladores da riqueza da sociedade. Era função também das empresas, multiplicar a riqueza da sociedade.

A questão da responsabilidade social das empresas abordada sob os princípios da caridade e da custódia, associa iniciativa assistencialista e paternalista, pois era considerada tão-somente como obrigação dos indivíduos – proprietários e administradores – e não propriamente das empresas.

No entanto, mesmo durante os anos 50 e 60 começaram a brotar dúvidas na preocupação com a responsabilidade social vigente, ou seja, aquela orientada pelos princípios da caridade e da custódia. Desde então o significado da expressão responsabilidade social da empresa vem sendo debatido e revisado.

No início, esse significado se referia a três aspectos: 1) a relação entre a ética pública e a ética privada do administrador; 2) a relação do empregador e seus empregados, em razão da riqueza e poder que os primeiros detinham; e 3) a relação entre a empresa e a liderança que possui com respeito à comunidade. Esse modo tradicional de ver o empresário, não se preocupava com as responsabilidades sociais da empresa, mas sim com atuação social dos homens que a dirigiam (DRUCKER, 1996).

Na década de 60, também nos Estados Unidos, a guerra do Vietnã, gerou profunda insatisfação popular, abrindo caminho para novas concepções sobre a responsabilidade social empresarial. A sociedade passou a repudiar a participação americana no conflito e, principalmente, passou a manifestar-se contra a utilização de armamentos bélicos, produzidos por empresas norte-americanas, nocivas ao homem e ao meio ambiente.

Surge a partir desse fato, um conceito diferenciado de responsabilidade social das empresas que as vê como reflexo de objetivos e valores sociais, ou seja, como instrumentos pelos quais a sociedade pode promover seus objetivos. Nesse sentido, muitas organizações passaram a adotar uma nova moral empresarial, a partir da qual as empresas não têm mais o direito de produzir e vender o que desejam. Entretanto, contra essa nova idéia insurgiram-se os defensores do livre-mercado, pois, para estes a prática da responsabilidade social reduz a eficiência do mercado (MELO, 2001).

No decorrer dos anos 70 e 80, ainda nos Estados Unidos, voltou-se a examinar a noção de responsabilidade social das empresas. Isto se deveu ao aumento dos custos de energia e à necessidade de aumentar despesas para cumprir legislações destinadas a reduzir a poluição, proteger consumidores e assegurar oportunidades iguais (KARKOTLI e ARAGÃO, 2004).

Para sobreviver no mercado, as empresas teriam que se voltar ao princípio básico de fazer dinheiro, maximizar lucros, liberando-se das responsabilidades sociais, impróprias ao objetivo primeiro de gerar lucro.

Nesse sentido, Friedman (*apud* STONER, 1985), salienta que, há uma e apenas uma responsabilidade social das empresas: usar seus recursos e sua energia em atividades destinadas a aumentar seus lucros, contanto que obedeçam às regras do jogo e participem de uma competição aberta e livre sem enganos ou fraudes. Na avaliação daquele autor, os administradores não têm condições de determinar a urgência relativa dos problemas sociais nem a quantidade de recursos que devem ser destinados para a resolução de tais problemas. Aqueles que assim procedem estão: primeiro destinando recursos da corporação para realizar bem-estar social pela sua visão pessoal e, segundo, taxando injustamente seus acionistas, empregados e clientes.

Os defensores desta concepção são chamados de fundamentalistas. Para estes as atividades que não visem ao lucro dos acionistas, constituem

desvirtuamento da finalidade da empresa e grave erro de seus administradores. Da mesma forma, estão reduzindo o ganho dos patrocinadores do capital e repassando o custo de tais atividades para os consumidores (DUARTE e DIAS, 1986).

Outra questão discutida neste contexto é o próprio significado da expressão responsabilidade social, vez que ela não indica um envolvimento empresarial de ordem prática. Ainda, que a noção não definida de responsabilidade social permitiria que os administradores escolhessem as obrigações sociais de acordo com seus próprios valores e ideais.

Na sociedade pós-capitalista, não se pode afirmar que uma empresa tenha somente o desempenho econômico como único propósito. Entretanto, o desempenho econômico é a sua primeira responsabilidade. A empresa que não trabalha para obter lucro, pelo menos igual ao custo de seu capital é irresponsável, pois está desperdiçando recursos da sociedade. Também, toda empresa deve assumir plena responsabilidade pelo impacto causado sobre os empregados, o meio ambiente, os clientes, tudo e todos com que se relaciona (DRUCKER, 1989).

A questão da responsabilidade social empresarial pode ser separada em duas partes subsidiárias: uma que se relaciona ao conceito, outra com as aplicações práticas (JONES, 1980). Como conceito, a responsabilidade social se refere à noção de que empresas ou organizações têm uma obrigação com outros grupos constituídos na sociedade, além de acionistas. Essa definição apresenta dois lados críticos: primeiro que a obrigação deve ser voluntariamente adotada, muito embora se admite que qualquer comportamento influenciado por forças coercitivas da lei ou sob acordo contratuais, não é propriamente uma ação voluntária. Outro aspecto do conceito é determinar se as empresas têm realmente obrigações para com outros grupos tais como: consumidores, empregados, fornecedores e comunidade.

Contrariamente a essa discussão, começa a surgir uma demanda crescente por uma nova instituição, ou seja, uma empresa que não seja

apenas responsável e beneficiária por fazer lucro ou produzir mercadorias, mas por contribuir de forma simultânea à solução dos problemas políticos, sociais, éticos e ambientais que surgem em nossa complexa sociedade moderna (DUARTE *apud* BONILLA, 1993).

Por um período significativo de tempo, os negócios foram vistos como uma parte de toda a comunidade econômica, com responsabilidade para interagir no sistema com suas próprias regras. Depois, começaram a aceitar responsabilidades de ordem filantrópica, em assuntos não relacionados diretamente com sua função econômica. A partir de então foram-se abrindo para reconhecer o poder e a responsabilidade que a economia tem sobre outros segmentos da vida em sociedade.

Na exposição dessa idéia, Davis (1975) examina cinco orientações que chama de modelo de responsabilidade social.

a) Responsabilidade social e poder: as empresas têm um poder social imenso em questões como a diminuição de empregos e poluição ambiental. A responsabilidade social brota do consenso de que a consequência dos atos empresariais afeta os interesses de outros, ou seja, as decisões empresariais têm consequências sociais. Os empresários não podem tomar decisões apenas de ordem econômica, pois estão inter-relacionados com todo o sistema social.

b) As empresas devem operar um sistema aberto, com duplo sentido, de forma que recebam como entradas as informações da sociedade e como saídas revelem suas ações ao público. O modelo da responsabilidade social espera que os negócios voltem suas atenções para as necessidades e desejos sociais. Mesmo quando as entradas não fluírem livremente da sociedade, as organizações devem procurá-las tão avidamente quanto procuram por informações de mercado. As informações sociais precisam ser avaliadas da mesma maneira que as de natureza econômica.

c) Tanto quanto os benefícios de uma atividade, produto ou serviço, os custos sociais devem ser minuciosamente calculados e considerados de forma que seja possível decidir prosseguir na sua execução. No passado, ao decidir realizar uma atividade, era exigido da empresa considerar apenas dois fatores: viabilidade técnica e rentabilidade. Se esses fatores fossem favoráveis, a atividade era então desenvolvida. No presente, a empresa tem um terceiro fator a considerar – o efeito social da atividade, produto ou serviço.

d) O custo social de toda atividade, produto ou serviço deve ter seu preço fixado, de modo que o consumidor pague o efeito do consumo pela sociedade. Esta filosofia prega que o preço justo de consumo de um produto ou serviço é aquele que inclui, além dos custos de produção, todos os custos sociais.

e) As empresas, consideradas como as principais instituições sociais, devem arcar com os mesmos custos de cidadania, tal como um cidadão o faz individualmente.

Vários argumentos são utilizados para se mensurar a performance social de uma empresa, quais sejam: contrato social, justiça social, necessidades de usuários e consumidores e investimento social. Sobre o primeiro argumento, Riahi-Belkaoui e Paulik (1992) avaliam que existe implicitamente um contrato entre empresa e sociedade, no sentido de que as organizações devem atuar para maximizar o bem-estar social. Quando agem dessa maneira, a própria sociedade lhes legitima. Mesmo os acionistas, geralmente tão interessados nos dividendos, desejam corporações que direcionam recursos para a produção limpa, para diminuir a poluição ambiental e produzir produtos seguros.

Em outra reflexão, Drucker (1999) assinala que não se trata de imputar uma hostilidade às empresas, quanto a se exigir delas condutas sociais responsáveis, mas de reconhecer o sucesso e a liderança do empreendimento empresarial dentro do tecido social, não sendo, por isso mesmo, difícil a constatação de que os antigos grupos de liderança desapareceram – a aristocracia e o clero – e que empresários e administradores assumiram este posto.

Não obstante a posição de liderança que as empresas ocupam no mundo capitalista, se tem, também, uma sociedade cada vez mais consciente, articulada e engajada na fiscalização de práticas empresariais e em defesa dos cidadãos, contribuintes e consumidores. Administrar sem observar as necessidades sociais pode significar risco para a própria sobrevivência da empresa. O lucro de caráter especulativo e sua correspondente maximização, em que a função social é suprimida, está tomando outros significados.

O enfoque moderno de administração de empresas traduz-se na consideração da comunidade como um ecossistema e a empresa como um componente do mesmo, não havendo mais espaço para o antigo conceito de empresa-ilha. A idéia de empresa-ilha implica a maximização dos benefícios (lucros a serem apropriados pelos acionistas) e a socialização dos prejuízos (distribuídos entre empregados, clientes, comunidade etc.). Entre os exemplos típicos desta socialização estão: poluição industrial no ar e nas águas; baixa qualidade e durabilidade dos produtos, salários baixos em relação à rentabilidade da produção e más condições de trabalho (BONILLA, 1993)

Muitos administradores defendem que administrar com responsabilidade social provoca aumento de custos e, por conseqüência, minimiza os lucros de acionistas e investidores. No entanto, é necessário analisar os benefícios correspondentes, nem sempre imediatos, mas de longo prazo.

Entretanto, à medida que a pressão da opinião pública aumenta, as práticas empresariais ficam mais expostas e, portanto, a imagem da empresa começa a correr riscos que antes não existiam. Um dos riscos mais visíveis é aquele referente ao comportamento das empresas em relação ao meio ambiente.

A própria consciência de que os recursos naturais não podem ser explorados indefinida e indiscriminadamente pelas unidades produtivas, faz surgir legislações – tanto de âmbito nacional quanto internacional - cada vez mais rigorosas de controle da poluição, de melhoria da qualidade dos produtos, de utilização adequada e responsável dos insumos extraídos da natureza.

A sociedade hoje tem preocupações ecológicas, de segurança, de proteção e defesa do consumidor, de defesa de grupos minoritários, de qualidade de produtos etc., que não existiam de forma tão explícita nas últimas décadas. Isso tem pressionado as organizações a incorporar esses valores em seus procedimentos administrativos e operacionais (MAIMON, 1996).

Para facilitar o entendimento do leitor sobre as idéias aqui colocadas, apresentamos a seguir os quadros 7 e 8 nos quais foram reunidas - em síntese - a base conceitual da responsabilidade social empresarial e a sua evolução.

No quadro 7 buscou demonstrar a evolução da responsabilidade social considerando momentos da história iniciando em 1819 na França com o princípio da caridade e finalizando na década de 70 na busca de um novo modelo de mundo. Com relação ao quadro 8 buscou elucidar toda contextualização teórica sobre a responsabilidade social com base em autores e evolução do conceito.



ANO	RESPONSÁVEL	OBSERVAÇÕES
1899 França	Carnegie, fundador do Conglomerado US. Steel Corpation.	Estabelecia dois princípios às grandes empresas. O primeiro princípio era o da caridade, exigia que os membros mais afortunados da sociedade ajudassem os grupos de excluídos e o segundo era o da custódia, onde as empresas deveriam cuidar e multiplicar a riqueza da sociedade.
1919 Estados Unidos	Henry Ford	Contraria um grupo de acionistas ao reverter parte dos lucros na capacidade produtiva, aumento de salários e constituição de fundo de reserva. A Justiça Americana posicionou-se contrária a atitude de Ford, alegando que os lucros deveriam favorecer aos acionistas.
1929 Alemanha	Constituição da República de Weimar.	Passa a ser aceitável que as empresas, como pessoas jurídicas, assumam uma função social basicamente em ações de caráter filantrópico.
1953 Estados Unidos	Justiça Americana	Julga um caso semelhante ao de Ford, mas neste caso a decisão foi favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton, contrariando interesses de um grupo de acionistas, e estabelecendo uma brecha para o exercício da filantropia corporativa.
Década 60 Estados Unidos	Conflito Vietnã	A sociedade se manifesta contra a produção e uso de armamentos bélicos, principalmente armas químicas. As organizações não podiam mais vender o que desejassem.
ANO	RESPONSÁVEL	OBSERVAÇÕES
Década 70 Estados Unidos	Novo contexto econômico.	Os aumentos nos custos de energia e a necessidade de maiores investimentos para reduzir poluição e proteção de consumidores fazem as empresas buscarem ações para maximizar os lucros, deixando de lado as responsabilidades sociais.

### Quadro 7 – Evolução histórica da responsabilidade social

Fonte: Elaborado a partir de KARKOTLI (2001).

AUTORES	CONCEITUAÇÃO
Bowen (1943)	O autor afirma a obrigação do empresário de tomar decisões e acompanhar linhas de ação desejáveis e adotar políticas sócias, segundo os objetivos e valores da comunidade e sociedade.
Petit (1976)	Ética do lucro dando lugar à ética da responsabilidade social: demandas sociais que não podem ser satisfeitas pelas técnicas tradicionais de gerência empresarial, ou seja, com funções especificamente econômicas.
Friedman (1970)	Responsabilidade social é um comportamento antimaximização de lucros, assumido para beneficiar outros que não os acionistas da empresa. Portanto, existe somente uma responsabilidade da empresa: utilizar seus recursos e organizar suas atividades com o objetivo de aumentar seus lucros, seguindo as regras do jogo de mercado.
AUTORES	CONCEITUAÇÃO
Kugel (1973)	Desenvolvimento do conceito de responsabilidade social: acompanhou a própria evolução dos programas sociais estabelecidos pelas empresas americanas. Os executivos passaram a aceitar a necessidade de realizar certas ações e procuraram fazer com que fossem componentes regulares das operações das empresas.
Zenisek (1979)	Responsabilidade social como uma preocupação das empresas com as expectativas do público. Seria, então, a utilização de recursos humanos, físicos e econômicos para fins sociais mais amplos, e não simplesmente para satisfazer interesses de pessoas ou organizações em particular.

#### **Quadro 8 – Síntese conceitual de responsabilidade social**

Fonte: CAPUDI, 2002.

### **3.3 Estratégias empreendedoras**

Acreditou-se na importância de teorizar as estratégias empreendedoras, na busca de descobrir o que seria empreendedorismo e após o que seria empreendedorismo social, conforme autores nacionais e internacionais, já que o foco desta pesquisa é a responsabilidade social como estratégia empreendedora.

Desta forma iniciamos esta capítulo definindo o que seria empreendedorismo, e como conceito podemos dizer que é reconhecer e buscar implacavelmente por novas oportunidades: Onde outros vêem problemas, empreendedores vêem oportunidades. São persistentes. Os modelos que eles desenvolvem e a abordagem que eles têm podem gerar mudanças, uma vez que os empreendedores aprendem sobre o que pode ou não dar certo. O elemento chave é a persistência combinada com uma disposição de realizar ajustes como parte do objetivo, ao invés de desistirem facilmente quando encontram um obstáculo. Empreendedores perguntam, "Como podemos superar estes problemas e obstáculo? Como podemos fazer isso dar certo?"

Engajar-se num processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuo: Empreendedores são inovadores. Eles superam novas motivações, desenvolvem novos modelos e são pioneiros em novas abordagens (DUCKER, 2002)

Empreendedores não precisam ser inventores. Eles precisam apenas ser criativos naquilo que os outros tenham inventado. Sua inovação pode aparecer na forma como eles organizam seus trabalhos principais ou como reúnem os recursos e os financiamentos necessários. No lado do financiamento, os empreendedores sociais procuram caminhos inovadores para garantir que seus empreendimentos terão acesso aos recursos pelo tempo que estiverem gerando valor social.

Essa prontidão para inovar é parte da maneira de trabalhar e pensar dos empreendedores. Não é apenas uma explosão única de criatividade. É um processo contínuo de exploração, aprendizado e melhoria. Claro que com a inovação vem a incerteza e o risco de falhar. Empreendedores tendem a ter uma alta tolerância à ambigüidade e ao aprendizado de como administrar seus próprios riscos e o dos outros. Tratam as falhas de um projeto com uma experiência de aprendizado, e não como uma tragédia pessoal.

Como ser empreendedor é estar em um processo contínuo de exploração, aprendizado e melhoria contínua para o mercado e sociedade, na busca de melhorias sociais, deste conceito surgiu o empreendedor social. Todos deveriam aspirar ser um empreendedor social. Nem todo líder do setor social cabe bem como empreendedor. O mesmo é verdadeiro nos negócios. Nem todo empresário é um empreendedor no sentido que Drucker tinham em mente. Enquanto deveríamos desejar por mais comportamentos empreendedores em ambos setores, a sociedade tem uma necessidade por diferentes tipos e estilos de liderança. Empreendedores sociais são uma rara espécie de líderes, e eles devem ser em direção a melhorias sociais neste novo século. reconhecidos como tal. Essa definição preserva sua distinta condição e garante que o empreendedorismo social não é tratado em segundo plano. Precisamos de empreendedores sociais para ajudar a encontrar novos caminhos e novos modelos de mundo.

O empreendedor social, conforme Dees (2004), é uma das espécies do gênero dos empreendedores. São empreendedores com uma missão social.

Para os empreendedores sociais, a missão social é central e explícita. E obviamente isso afeta a maneira como os empreendedores sociais percebem e avaliam as oportunidades de mercado. A criação central torna-se o impacto relativo à missão e não o a riqueza. Para os empreendedores sociais a riqueza é apenas um meio para um determinado fim. Já para os empreendedores de negócio, a geração de riquezas é uma maneira de mensurar a geração de valor. Isso ocorre porque os empreendedores de negócio estão sujeitos à disciplina do mercado, o qual na maioria das vezes é quem determina se eles estão mesmo gerando valor. Se eles não alternarem seus recursos para serem usados de forma mais economicamente produtiva, eles tenderão a serem postos de fora do mercado.

Os mercados não são perfeitos, porém, de maneira geral, eles funcionam razoavelmente bem como um teste de geração de valor privado, especificamente a geração de valor para consumidores capazes de pagar. A habilidade dos empreendedores de atrair recursos (capital, pessoas, equipamentos entre outros.) num mercado competitivo é racionalmente um bom indicativo de que um empreendimento apresenta um uso mais produtivo destes recursos do que os seus competidores (DEES, 2004).

Os empreendedores que podem pagar melhor pelos recursos são tipicamente aqueles que podem ter seus recursos melhor valorados, como determinado pelo seu mercado. Nos negócios, o valor é gerado quando os consumidores estão dispostos a pagar mais do que o custo de produção do bem ou serviço sendo vendido.

De acordo com Dees, (2004), o lucro (renda menos custos) que um empreendimento gera é racionalmente um bom indicador do valor que ele tem criado. Se um empreendedor não pode convencer um número suficiente de consumidores a pagar um preço adequado para gerar lucro, isso é um forte indicativo de que valor insuficiente está sendo criado para justificar o uso dos recursos. Um realinhamento dos recursos acontece naturalmente firmas que falham na geração de valor não conseguem obter recursos suficientes ou captar capital. Eles saem do mercado. Firms que criam valor de forma mais econômica têm dinheiro para atrair os recursos necessários para crescer.

As leis de mercado não funcionam muito bem para os empreendedores sociais. Em particular, as leis de mercado não fazem um bom trabalho na valorização de melhorias sociais, bens públicos, prejuízos e benefícios para pessoas que não podem pagar. Esses elementos são muitas vezes essenciais para o empreendedorismo social. Isto é o que o faz empreendedorismo social. Como resultado, é muito mais difícil determinar se um empreendedor social está gerando valor social suficiente para justificar os recursos que usa para criar tal valor. A sobrevivência ou o crescimento de

um empreendimento social não é a prova da sua eficiência ou eficácia em melhorar as condições sociais. É apenas, na melhor das hipóteses, um indicador não muito aplicável.

Empreendedores sociais operam nas leis de mercado, mas estas leis nem sempre dão a disciplina correta. Muitas organizações de propósito sociais cobram taxas por alguns de seus serviços. Elas também competem por doações, voluntários e outros tipos de apoio. Depende de quem está pagando essas taxas ou provendo os recursos, quais são suas motivações e quão bem eles podem avaliar o valor social criado pelo empreendimento.

Mesmo quando as melhorias podem ser mensuradas e atribuídas à determinada intervenção, os empreendedores sociais muitas vezes não podem captar o valor que eles têm criado num modelo econômico de se pagar pelos recursos que usam. Quem deve pagar pela limpeza de um rio pela vigilância do bairro? Como se pode fazer para fazer com que todos os beneficiários paguem pelos serviços? Para compensar esse problema de valor, os empreendedores sociais confiam-se em subsídios, doações e voluntários, mas isso apenas confunde a disciplina do mercado.

A habilidade de atrair esses recursos filantrópicos pode dar alguma indicação da geração de valor aos olhos dos provedores de tais recursos, mas esse não é um indicador de muita confiança. O retorno psicológico que as pessoas ganham por fazer doações ou se voluntárias é comumente estar apenas muito fracamente ligado com o impacto social real, isso se existir algum tipo de ligação.

Qualquer definição de empreendedorismo social deve refletir a necessidade de maneira similar a definição de empreendedor de negócios. Não podemos assumir que o mercado automaticamente removerá os empreendimentos sociais que não são eficientes e eficazes na utilização dos seus recursos. A definição a seguir combina uma ênfase e no resultado com as noções geradas de valor de inovação e agentes de mudança tiradas de

Schumpeter, que busca da oportunidade e de Drucker. Resumidamente, esta definição pode ser baseada no seguinte:

Os empreendedores sociais têm o papel de agentes de mudanças no setor social, por:

- Adotar uma missão de gerar e manter valor social (não apenas valor privado);
- Reconhecer e buscar implacavelmente novas oportunidades para servir a tal missão;
- Engajar-se num processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuo;
- Agir de maneira arrojada sem se limitar pelos recursos disponíveis; e
- Exibir um elevado senso de transparência para com seus parceiros e público em geral e pelos resultados gerados.

Os empreendedores sociais realizam mudanças fundamentais na forma como as coisas são feitas no setor social. Suas visões são arrojadas. Eles atacam as causas básicas dos problemas, ao invés de apenas tratar os sintomas. Eles muitas vezes reduzem as necessidades ou invés de apenas identifica-las. Eles buscam criar mudanças sistêmicas e melhorias sustentáveis. Ainda que possam agir localmente, suas ações têm o potencial de estimular melhorias globais nas suas áreas escolhidas de atuação, educação, saúde, desenvolvimento econômico, meio ambiente, arte e cultura ou qualquer outro campo do setor social.

Entende-se para pesquisar sobre estratégia empreendedora se deve em primeira instancia pesquisa sobre estratégias, desta forma buscou-se definir e classificar estratégia, como as estratégias competitivas genéricas chamadas de estratégia de liderança de custos baixos, estratégia de grande

diferenciação, estratégia de fornecedor de melhor custo, ou ainda, estratégias de enfoque ou nicho de mercado, baseadas em custos menores ou na diferenciação (HAMEL, 2004).

É importante definir a estratégia propriamente dita, com atenção nos resultados pretendidos. Nesta etapa pode-se adotar diferentes tipos de estratégias, optando-se até mesmo por estratégias que Drucker (2002; p. 187) denominou de empreendedoras. É devido, no entanto manter o foco nos resultados de modo a torná-los sustentáveis.

Para atender a esta manutenção da competitividade é necessário que a estratégia adotada busque além de criar uma vantagem competitiva, o faça de modo permitir um constante monitoramento e aprimoramento dos produtos e serviços.

A segunda metade do século XX parece-nos ser aquele momento histórico que intensificou discussões e estudos científicos sobre a estratégia, qualificados por Mintzberg *et alli* (1999) em diversas escolas. Os seus grandes expoentes e suas obras trouxeram aprendizado na literatura e apresentaram-se cronologicamente em: Simon em 1945; Shumpeter em 1954; Selnik em 1957; March em 1963; Andrews e Anfoss em 1965; Weick em 1969; Rhenman e Normann no fim dos anos 60; Schebdel Cooper e Hatten em meados de 1970; Mintzberg; Miller e outros no fim dos anos 70; Allison em 1971; Hannan e Fredman em 1977; Pfeffer; Salanick; Miles e Snow em 1978; Porter e Quinn em 1980; Asley em 1984; Porter em 1985; Prahalad e Hamel em 1990 todos citados por MINZTBERG *at alli* (1999).

As diversas abordagens propostas pelos autores, algumas conflitantes, outras coincidentes, de maneira a se completarem ou interagirem, sugerem que a questão sobre o que é estratégia não está claramente definida ou muito ampla. Por esse motivo, os trabalhos de Mintzberg *et alli* (1999 e 2000) categorizaram os autores segundo seus pensamentos em escolas de estratégia para o estudo nas organizações. As escolas de pensamento estratégico estabelecidas conforme a estratégia e seu processo por Mintzberg, Ahlstrad e Lampel(2000), são: 1) Escola do



Design – como um processo de concepção formulação de estratégia ; 2) Escola do Planejamento como processo formal, deliberado, subdividido em programas e sub-estratégias; 3) Escola do Posicionamento – como um processo analítico, com posições genéricas planejadas, estratégias; **4) Escola Empreendedora – Formulação de estratégia como um processo visionário, uma perspectiva única;** 5) Escola Cognitiva – como um processo mental; 6) Escola de Aprendizado – como um processo emergente, informal, desordenado; 7) Escola Poder – como um processo de negociação, conflitante, com posições e esquemas políticos e cooperativos; 8) Escola de Configuração – como um processo coletivo de transformação, arquétipo, uma etapa, revolução ou revitalização 9) Escola Ambiental, como um processo reativo.

A questão principal para estas definições continua a ser o que é estratégia. KAY, (1996 p.5) assim define estratégia empresarial:

A estratégia da empresa é o casamento entre suas capacidades internas e seus relacionamentos externos. Ela descreve como a empresa responde aos seus fornecedores, clientes, concorrentes, e ao meio ambiente econômico e social no qual opera. A análise da estratégia utiliza nossa experiência do passado para desenvolver conceito, ferramenta, dados e modelos que esclarecerão essas decisões no futuro.

A estratégia empreendedora, demonstra a relevância da finalidade de uma organização, a qual atribui como tal apenas a criação de um consumidor, Drucker (2002, p. 42). Define que a estratégia empreendedora é difícil de se implementar, penoso e arriscado. Mas é somente essa discussão que habilita uma empresa a estabelecer objetivos,

desenvolvendo estratégias empreendedoras, e a concentrar recursos a partir de objetivos para oito áreas-chave:

- Marketing
- Inovação
- Organização do pessoal
- Recursos materiais
- Produtividade
- Responsabilidade Social
- Nível de lucro

Drucker (2002 p.187) inova se referindo às estratégias empreendedoras, afirmando que sobre elas até então não se defrontou com nenhuma discussão a respeito. Destacando que são importantes e distintas afirma que há quatro estratégias que são especificamente empreendedoras:

- 1) Entrar no mercado com tudo e rapidamente.
- 2) Atacar onde os outros não estão.
- 3) Encontrar e ocupar um “um nicho ecológico” especializado.
- 4) Modificar as características econômicas de um produto, mercado ou setor.

Considerando que uma da estratégia relacionada por Ducker é a responsabilidade social, não aprofundando sobre o assunto, mas sinalizando como estratégia empreendedora, no qual colabora com a tese que a responsabilidade social é uma estratégia empreendedora.

Se relacionarmos as estratégias que Ducker afirma ser empreendedoras com a teoria pesquisada neste estudo, podemos concluir que a responsabilidade social integra todas estratégias empreendedoras, pois no Marketing que no seu conceito mais básico é “Entender para Atender o mercado” ou a sociedade, conforme Rimar Richard, ou a inovação no qual acredita-se que empreendedor é estar a frente do seu tempo, como também a organização de pessoal no qual busca humanizar a organização, como os recursos materiais que considera a necessidade de olhar para o mercado antes de produzir algo ou comprar insumo que possa trazer malefícios para a sociedade, quanto a produtividade dependerá da demanda de mercado no qual tem a preocupação com o consumo responsável, como consequência de todo este processo a busca do lucro financeiro como também social.

Pretende-se definir o que seja Nicho Ecológico para facilitar o entendimento do mesmo no contexto do texto desta forma a sua definição é de um espaço ocupado por uma organização com relação ao meio ambiente, deve ser equiparado a um segmento de mercado.

Drucker (2002, p. 187) ainda alerta que as estratégias empreendedoras às quais se refere requerem pré-requisitos, de modo a atender necessidades conforme o tipo de inovação pretendido pela organização.

Os artífices dos serviços ou produtos podem elaborar estratégias individuais, sendo independentes da necessidade de agrupamento conforme as respectivas especialidades. Mas parece que a respectiva eficácia será

maior se a estratégia a ser adotada for elaborada em conjunto (HAMEL, 2004).

1) A elaboração em conjunto de uma estratégia empreendedora deverá ser muito bem efetuada, sobretudo se for escolhida conforme especificado por Drucker, pois deverão ser vencidas algumas resistências de distância e sigilo.

2) Quanto à segunda estratégia empreendedora elencada acima, colocando-se como adequada para o segmento ou nicho de mercado, posto que o mercado é atingido na sua totalidade. Desta forma, quando temos um mercado coberto em 100% do território nacional, devemos procurar nichos de mercado para atacar onde os concorrentes não estão.

3) Já a estratégia voltada para o 'nicho ecológico' pode ser desenvolvida por quais artífices, desde que o 'nicho ecológico', que é um espaço ocupado por uma organização com relação ao meio ambiente, deve ser equiparado a um segmento de mercado. Para uma melhor visualização da adaptação sugerida, verifique-se o, que se pode estabelecer como estratégia empreendedora no sentido de formar usuários dentre os indivíduos já reunidos em associações comerciais e/ou cooperativas, por exemplo.

4) A estratégia empreendedora referente à modificação das características econômicas de um produto ou serviço, mercado ou setor demanda uma construção consistente de visão estratégica, sobretudo com ênfase em longo prazo (HAMEL, 2004).

Ao perseguir o seu significa Mintzberg (2001) reconhece múltiplas definições que são conceituadas também como plano, a proposta deste tópico é buscar relacionar características e fatores associados da “Escola da estratégia Empreendedora” e do empreendedor para realizar sucesso.

Para categorizar a escola empreendedora, Mintzberg *et alli* (2000) destacam quatro principais características do perfil do empreendedor na geração de estratégias em organizações. Esta escola propõe que as organizações empreendedoras predominantemente estão: a) focalizado as oportunidades, tratando os problemas secundariamente; b) acreditando que o poder esteja com uma pessoa capaz de comprometê-la com cursos de ação ousados; c) obtendo grandes saltos para frente, face à incerteza; d) buscando o crescimento, pois é sua meta dominante. Diante do perfil do empreendedor e do perfil da estratégia empreendedora na organização, pode-se construir um comparativo de necessidades distintas, lavando-se em conta as necessidades de sucesso da organização e as necessidades de sucesso do empreendedor, que se visualiza no quadro 9:

<b>ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA (dentro da organização)</b>	<b>EMPREENDEDOR (como indivíduo)</b>
a) Crescimento	a) Realização
b) Oportunidades	b) Satisfação de Descobrir
c) Saltos Ousados com Execução Cautelosa	c) Satisfação de Vencer os Ricos
d) Autoridade Centralizada no Empreendedor	d) Liberdade em Ação pela Autoridade

**Quadro 9 – Comparativo das principais necessidades da estratégia empreendedora com as necessidades do empreendedor para buscar o sucesso.**

Fonte: Mintzberg, (2001).

Na comparação do quadro 9, a primeira coluna apresenta as principais necessidades da estratégia empreendedora que a organização busca satisfazer para realizar sucesso organizacional; na segunda coluna, as necessidades correspondentes que o empreendedor busca realizar para satisfazer o seu sucesso individual, tal comparação parece ser importante na estratégia empreendedora, pois para a organização empreendedora, o empreendedor, no perfil apresentado anteriormente, é o seu condutor que a

lidera, e por extensão suas necessidades de realização organizacionais tornam-se as mesmas necessidades de realização do empreendedor. No mesmo sentido, um empreendedor satisfeito (em se considerando aquele momento no tempo) pode contaminar a organização rumo a seu sucesso e vice-versa, fenômeno explicado pela psicologia e sociologia (HAMEL, 2004).

Para Mintzberg (2000) que sugerem três condições, para a realização da estratégia empreendedora com sucesso. São eles: o profundo conhecimento do assunto em questão; a capacidade do líder colocar uma visão numa linguagem simbólica, com sentimento traduzido em vida, para contaminar a organização e; a capacidade da organização dar poderes ao líder, e este dar poderes à organização para sua realização, como se fosse uma “bola de neve”, que, quanto mais cresce, mais rola e, quanto mais rola, mais cresce.

Mais do que demonstrar alguns fatores condicionantes para a estratégia empreendedora, o quadro 10 sugere uma inter –relação entre visão, as necessidades de sucesso e condições para realizar sucesso que permite uma visualização esquemática, sem e, contudo, esgotar a sua complexidade. Considere – se que a estratégia empreendedora tem na visão um componente-chave, relacionou-se esta às necessidades do indivíduo empreendedor e da organização empreendedora e, também a condições de sucesso proposta por Mintzberg (2001).

Para entender o quadro 10, a primeira parte do quadro apresenta a inter-relação entre a estratégia empreendedora com o perfil do empreendedor, pois o quadro busca mostrar as necessidades da estratégia empreendedora que a organização busca satisfazer para realizar sucesso organizacional; na segunda parte do quadro busca contribuir demonstrando de que maneira uma estratégia empreendedora poderá ter sucesso, ou seja, as condições.

<b>Principais comparativos da estratégia empreendedora com as necessidades do empreendedor para buscar o sucesso</b>	
<b>ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA</b> (dentro da organização)	<b>EMPREENDEDOR (como indivíduo)</b>
1) Crescimento	1) Realização
2) Oportunidades	2) Satisfação de Descobrir
3) Saltos Ousados com Execução Cautelosa	3) Satisfação de Vencer os Ricos
4 Autoridade Centralizada no Empreendedor	4) Liberdade em Ação pela Autoridade
<b>VISÃO</b>	
<b>Condições para Realizar Sucesso na Estratégia Empreendedora segundo Mintzberg et alii (2000)</b>	
O profundo conhecimento do assunto em questão.	
A capacidade do líder colocar uma visão numa linguagem simbólica, com sentimento traduzido em vida, para contaminar a organização.	
A capacidade da organização dar poderes ao líder, e este dar poderes à organização para a realização da visão.	

**QUADRO 10 – Inter-relação entre a visão, as necessidades de sucesso das condições para realizar sucesso.**

Fonte: Mintzberg (2001).

Kay (1996) converge com a escola empreendedora e desenvolve que o “valor agregado” é a medida-chave para o sucesso empresarial, ou seja, a motivação própria da atividade da empresa como a medida da sua realização.

Mintzberg (2001) define decisões estratégicas empreendedoras como, aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes.

O estrategista deve estar ciente do potencial efetivo de sua organização e adotar uma postura ofensiva e ou defensiva, visando criar

uma posição de defesa frente às forças competitivas. Tal ação é destacada por Porter (1991, p. 45). A estratégia empreendedora pode ser vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a determinação de posições na indústria ou setores onde estas forças sejam mais fracas.

A estratégia genérica de liderança no custo total trata-se do posicionamento da organização nos custos, onde basicamente o foco da organização estará na redução e controle rígido de gastos, competindo no mercado com uma política de preços baixos.

A estratégia genérica de diferenciação trata-se do posicionamento da organização no desenvolvimento/ criação de um produto ou serviço que seja único dentro de um setor, ou seja, tenha algum diferencial com relação à concorrência, como podemos exemplificar no mercado automobilístico: GM (conforto), VW (robustez e rede de assistência técnica), Renault (segurança). Isto cria uma melhor lealdade/ vínculo do cliente com relação a marca.

A estratégia genérica do enfoque, na realidade é uma combinação das duas anteriores, com o diferencial de focar um alvo pré-determinado, mais específico, como por exemplo, um determinado nicho de mercado que esteja sendo pouco explorado.

Uma das principais decisões que a pequena empresa deve tomar é a definição da estratégia empreendedora de atuação. Trata-se de um aspecto importantíssimo porque vai posicionar a forma que a pequena empresa atingirá seus objetivos de marketing e que implicará numa série de outras decisões de caráter tático e operacional (PASTRO, 2004).

O estudo dessas estratégias empreendedoras para a pequena empresa requer respostas às seguintes indagações: o que significa estratégia de marketing? Que fatores influenciam a escolha da estratégia mercadológica? E qual é a estratégia mais recomendada para a pequena empresa?



Devido ao porte das organizações, as estratégias empreendedoras mais indicadas para a pequena empresa são segmentação e nicho de mercado, conforme atestam alguns autores, cujas opiniões apresenta-se a seguir.

Para as empresas de pequeno porte, com recursos limitados, o procedimento mais sensato é a estratégia de identificar e servir segmento muito pequeno para as grandes empresas, porém com tamanho suficiente para o seu porte.

Na verdade, pode-se dizer que quase 100% dos pequenos negócios que dão certo explicam o seu sucesso pela estratégia de segmentação adotada. O pequeno empresário deve ter em mente que a estratégia de marketing é essencialmente uma estratégia de segmentação e concentração (PASTRO, 2004).

A gestão “empreendedora” consiste no planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização de maneira a inovar e o uso de outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos sempre na busca de construir o novo. (STONER e FREEMANN, *apud* SCHMIDT, et .al, 2002).

A vantagem competitiva, segundo Thompson (2000), leva em conta a diferenciação do produto à vista do cliente comparado aos outros fornecedores e a posição do mais baixo custo de mercado.

Gestão estratégica empreendedora significa a implementação de medidas (planejamento) e o controle (acompanhamento e correção de desvios) dentro de uma ótica de longo prazo, na expectativa do alcance dos objetivos da organização frente a um cenário previsto. A gestão está estruturada em dados, em sistema de informações e sistema de tomadas de decisão (BIDHE, 2004).

Quanto à classificação das variáveis de um modelo de decisão, podem ser exógenas, onde os valores são determinados pelo ambiente externo ao modelo (alimentação); ou endógenas, que são calculadas pelo próprio modelo no processo de solução.

A evolução do planejamento empresarial, conforme Schmidt (2002), cita as seguintes limitações humanas: incapacidade de obter todas as informações sobre o que decidir; informações incompletas; incapacidade de processar um volume muito vasto de informações.

### **3.4 Inter-relação entre as variáveis da responsabilidade social e estratégia empreendedora**

O estudo da inter-relação entre as variáveis da responsabilidade social e estratégia empreendedora, resultou na construção de novas definições e a contribuiu para diferenciar a responsável social e social responsável. A responsabilidade social é ser, sempre em qualquer situação da organização ou pessoa física no seu dia-a dia da mesma. Em todo momento se preocupar com o desenvolvimento sustentável, com o meio ambiente, em ser ético, com a exclusão social, com o consumo consciente e com uma política social transparente de maneira contínua e planejada. O Social responsável é fazer um benefício social, mesmo que seja de maneira isolada, uma ação única para alguém ou comunidade e possivelmente nunca mais voltar a fazer.

Segue abaixo o quadro teórico onde se buscou a interface das variáveis da responsabilidade social com as variáveis da estratégia empreendedora. Desta interface surgiu as variáveis da responsabilidade social como estratégia empreendedora.

<b>VARIÁVEIS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA</b>	<b>VARIÁVEIS DA ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA</b>
Valorização dos funcionários e comunidade	Desenvolvimento sustentável	Crescimento contínuo de longo prazo
Política ética da empresa.	Ocupar nicho ecológico	Busca de oportunidade de mercado.
Comportamento responsável	Modificar as características econômicas de um produto ou mercado.	Saltos ousados com execução cautelosa
Compromisso com impactos ambientais	Consumo Consciente	Autoridade centralizada no empreendedor
Preocupação com a exclusão social	Ecoeficiência.	Profundo conhecimento de mercado
Novas tecnologias sustentáveis	Política empresarial social	A capacidade do líder com uma visão empreendedora e linguagem simbólica, com sentimento traduzido para contaminar toda a organização.
Responsabilidade social no cotidiano da organização		A capacidade da organização realizar mudanças.

**QUADRO 11 – Inter-relação entre responsabilidade social e estratégia empreendedora.**

Fonte: Elaborado por Karkotli, (2004).

No quadro 11 foi elaborado com objetivo de demonstrar a inter – relação entre a responsabilidade social e estratégia empreendedora, dentro de uma visão polissêmica, pois a partir desta inter-relação pode se construir

a interface entre a responsabilidade social e estratégia empreendedora no qual permite afirmar teoricamente que toda empresa responsável social é empreendedora, conforme a visualização esquemática, sem, contudo, esgotar a sua complexidade.

Para categorizar a inter-relação entre as variáveis da responsabilidade social e estratégia empreendedora foi necessário categorizar as variáveis da responsabilidade social, após também categorizar as variáveis das estratégias empreendedoras. Na seqüência foram analisadas e cruzadas as categorias com o objetivo de construir uma nova categorização na qual se pode confirmar o pressuposto de que toda empresa responsável social é empreendedora na sua essência.

Pretende-se evidenciar que a responsabilidade social é uma estratégia empreendedora; para isto buscou-se em autores nacionais e internacionais a interface entre a responsabilidade social com estratégia empreendedora, visando comprovar que responsabilidade social não é filosofia, técnica, modismo, gestão, ideologia, mas estratégia empreendedora que transforma uma organização em: competitiva, dinâmica, transparente, humana, ética. Por meio destes requisitos a organização consegue o retorno financeiro com um lucro social, além de contribuir para melhoria na qualidade de vida de todos seus *stakeholders*.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se o referencial metodológico que direciona o processo da pesquisa, ou seja, os procedimentos e critérios adotados nas diferentes etapas, desde a seleção dos participantes até a coleta e análise dos dados.

O presente trabalho buscou refletir sobre possibilidades de transformação de uma situação constatada. Mais que se propor à explicação de práticas empreendedoras de responsabilidade social existentes nas gestões das organizações, a idéia central era compreender se para implementação da responsabilidade social nas organizações, as mesmas utilizaram estratégias empreendedoras. Ao considerar ainda que estudo e o conhecimento da realidade são também necessidades imperativas do ponto de vista dos que querem transformá-la (BRANDÃO, 1985, p.19), foi somente nesta perspectiva que se faz a abordagem empírica.

A complexidade do objeto trouxe a necessidade de uma revisão teórica da conformação da prática de responsabilidade social, o que indicou a articulação das dimensões sociais, políticas, econômicas, culturais e organizacionais, enquanto expressão das várias concepções da responsabilidade social. Neste estudo, a integralidade da área da responsabilidade social foi recuperada em sua conformação de modelo e conceito fazer responsabilidade social ou ser responsabilidade social.

Ao se pretender a observação de um objeto que se insere em uma realidade social, com apreensão do real no seu movimento setorial-organizacional na perspectiva de transição e mudança, aceitou –se o desafio de utilizar algumas referências do método dialético na abordagem e análise em uma pesquisa referida à perspectiva de articular o entendimento de que práticas e programas de responsabilidade social expressam os conflitos e diferenças que existem sob várias concepções, o que se relaciona com as contradições mais gerais da sociedade (MINAYO, 1996, p.157). Conforme adverte essa autora, o campo da responsabilidade social refere-se a uma

realidade complexa e que coloca de imediato o problema da intervenção, o que “requer como essencial uma abordagem dialética que compreende para transformar e cuja teoria, desafiada pela prática, a repense permanentemente”. O princípio dialético da coexistência de elementos positivos e negativos, no caso potencializadores e negadores de uma prática de integralidade na atenção à responsabilidade social, são apreendidos buscando compreender a sua inserção teórica-prática, em uma perspectiva histórica e empírica.

Entre as várias articulações estabelecidas pelo investigador para a realização do trabalho de campo, destaca-se inicialmente a importância de assimilar a “relação entre a fundamentação teórica do objeto a ser pesquisado e o campo que se pretendeu explorar. A compreensão desse espaço da pesquisa não se resolve apenas por meio de um domínio técnico” (MINAYO 1994, p.69). Somente após recuperar a base teórica foi possível compreender os dados de forma a conseguir ver além do que estava simplesmente sendo mostrado. O referencial construído permitiu superar a simples descrição dos fatos relatos, pois diz a mesma autora, “por melhor que seja a captação da realidade vivida, faz-se necessário um compromisso teórico-metodológico que nos permite fugir do que podemos denominar mito da técnica”.

Pretendeu-se “captar a lógica dinâmica e contraditória do discurso de cada ator social e de seu relacionamento com os outros atores, visando a despertar o desejo de mudança e a elaborar, com eles, os meios de sua realização”. Essa formulação parte de uma premissa de que a forma “da organização social atual não esgota toda a realidade nem constitui o único real possível. Muitas vezes, o que existe hoje pode e deve ser mudado”. Por isso é preciso interrogar constantemente a realidade (BRANDÃO, 1985, p.25-26).

A oportunidade de durante o processo solitário de elaboração da tese, desde o seu projeto e em meio a sua execução, poder discutir em diferentes fóruns os fragmentos da produção em processo de construção, foi

determinante na viabilização do trabalho ora apresentado, do qual certamente vai derivar novas reelaborações após sua argüição.

#### **4.1 Delineamento do estudo**

Iniciou-se a execução do projeto de tese com sua fundamentação teórica, informada pela formação do pesquisador em administração e sua inserção no campo da responsabilidade social, com prática pautada na metodologia da problematização, que se desenvolve através da reflexão sobre a própria prática para produção de ação consciente renovada sobre o processo de trabalho, no caso tendo por objeto a dimensão sócio-organizacional da mudança do modelo de responsabilidade social e cuja finalidade se constrói como resposta a necessidade socialmente postas.

O presente estudo caracteriza-se como qualitativo, pois, identifica, analisa e interpreta fenômenos relativos a responsabilidade social corporativa. A pesquisa é de natureza qualitativa, pois de acordo com Merriam (1998), coloca como preocupação central o entendimento do empírico a partir da perspectiva dos participantes, sendo o pesquisador o instrumento da coleta e análise de dados, se faz através de um estudo de campo *in loco*, e enfoca o processo, o significado e o entendimento. Tendo como produto inicial uma rica descrição. O seu *design* é emergente e flexível conforme as condições do estudo desenvolvido e a seleção amostral é proposital e pequena. No tempo de campo existe um intenso contato com os entrevistados.

O presente estudo, caracteriza-se como exploratório e descritivo. Conforme Mattar (1996, p.18) pesquisa exploratória se faz útil, pois normalmente para um mesmo fato poderá haver inúmeras explicações alternativas, e sua utilização permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, senão de todas, da maioria delas.

Para tanto é compreendido como descritivo, pois conforme Mattar (1997) o estudo descritivo visa descrever com o máximo de clareza os fatos

relativos ao tema em estudo, levando em conta determinadas características de grupos.

Conforme Godoy (1995), o estudo de (multi) casos é um tipo de pesquisa referida a um objeto que se analisa profundamente, através de um exame detalhado de uma situação na qual o pesquisador se insere para observar o seu contexto. Como a principal questão a responder na presente pesquisa é “como se faz” e também procurar entender possibilidades de superação das dificuldades identificadas, o estudo de caso tem se revelado como a estratégia metodológica mais adequada a essa ordem de problemática.

No dizer de Godoy (1995), trata-se de situação em que há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados, estando o foco de interesse voltado a fenômenos atuais ainda em processo. Portanto, partindo-se de um enfoque exploratório e descritivo e dimensões vão surgindo no decorrer do trabalho. Importante destacar também que o estilo mais informal de apresentação dos resultados é permitido nos estudos de caso.

A natureza dos dados compreende descrições detalhadas de situações e se usam as citações literais do que as pessoas falam sobre suas experiências, atitudes, crenças e pensamentos. Em uma visão holística do estudo qualitativo, conforme ocorreu no presente estudo, a compreensão dos processos estudados se dá conforme sua inserção no contexto em que ocorrem. Por sua abordagem interpretativa, não existe uma preocupação subjacente com a generalização; o que se procurou foi à elucidação das estratégias na perspectiva da sua modificação.

O estudo bibliográfico e documental teve por finalidade conhecer as mais variadas formas de contribuição científica que foram realizadas sobre o assunto em questão dessa pesquisa, tais como artigos, teses, dissertações de mestrado e livros nacional e internacional. Os dados documentais como histórico e informações das empresas e outras informações que contribuíram



para o desenvolvimento da pesquisa, foram levantados junto ao Instituto Ethos e próprias organizações estudadas.

## 4.2 Estratégia de pesquisa

A população foi onze empresas do estado de Santa Catarina associadas ao Instituto Ethos. A pesquisa foi realizada em dois momentos, utilizando a mesma metodologia.

### 1º) Momento: PESQUISA EXPLORATÓRIA

Com uma amostra de nove empresas em Santa Catarina, que são consideradas pelo Instituto *Ethos* como responsáveis sociais, conforme listagem a seguir. O objetivo deste primeiro momento é identificar quais das empresas associadas ao Ethos são efetivamente responsáveis sociais.

Empresa	Cidade	Estado
<b>Eletrosul S.A</b>	Florianópolis	Santa Catarina
<b>Embraco</b>	Joinville	Santa Catarina
<b>SESC</b>	Florianópolis	Santa Catarina
<b>SESI- Santa Catarina</b>	Florianópolis	Santa Catarina
<b>Unimed Cidade de Florianópolis</b>	Florianópolis	Santa Catarina
<b>Unimed de Blumenau</b>	Blumenau	Santa Catarina
<b>CESUSC</b>	Florianópolis	Santa Catarina
<b>Amanco Brasil</b>	Joinville	Santa Catarina
<b>CC&amp;G Consultores Associados</b>	Joinville	Santa Catarina

### Quadro 12: Empresas associadas ao Instituto *ETHOS*

Fonte: Dados secundários obtidos através do Instituto *Ethos*, 2003.

(disponíveis em <https://www.ethos.org.br>, acesso aos 15 /01/2003)

As dimensões consideradas na PESQUISA EXPLORATÓRIA foram as seguintes:

- vinculação a um órgão de responsabilidade social;
- ser ou fazer responsabilidade social;
- fator temporal da atuação na área social;
- projetos sociais.

## 2º) Momento: PESQUISA EMPÍRICA

Com uma amostra de oito empresas que são responsáveis social, segundo a pesquisa exploratória realizada, o objetivo deste segundo momento é identificar a interface entre estratégias empreendedoras e responsabilidade social nas organizações.

<b>Empresa</b>	<b>Cidade</b>	<b>Estado</b>
<b>Eletrosul S.A</b>	Florianópolis	Santa Catarina
<b>Embraco</b>	Joinville	Santa Catarina
<b>SESC</b>	Florianópolis	Santa Catarina
<b>SESI- Santa Catarina</b>	Florianópolis	Santa Catarina
<b>Unimed Cidade de Florianópolis</b>	Florianópolis	Santa Catarina
<b>Unimed de Blumenau</b>	Blumenau	Santa Catarina
<b>Amanco Brasil</b>	Joinville	Santa Catarina
<b>CC&amp;G Consultores Associados</b>	Joinville	Santa Catarina

### **Quadro13: Empresas associadas ao Instituto *ETHOS***

Fonte: Dados exploratórios, 2003.

As dimensões consideradas na PESQUISA EMPÍRICA foram as seguintes:

- Balanço Social
- Política Empresarial
- Investimentos
- Sustentabilidade
- Indicadores
- Estratégias empreendedoras

Lembrando que a amostra boa é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões (MINAYO 1992 *apud* GOMES, 1994), no caso procurou-se ver quais critérios e indicadores utilizados pelas empresas, com vinculação mais significativa para o problema a investigar. Esse raciocínio inicialmente guiou a escolha das organizações.

#### **4.2.1 Um estudo de caso organizacional**

Usualmente, nos estudos de multicasos, as técnicas utilizadas são a pesquisa documental, observação direta e entrevista. E quando a unidade de estudo é uma empresa ou instituição, também é esperado que se faça um estudo de caso histórico-organizacional, assim como no estudo de uma personalidade se faria um estudo de caso por história de vida. Apesar de no presente estudo haver sido feita uma pesquisa documental, exploratória e que, durante todo o desenvolvimento da pesquisa empírica tenham aparecido importantes documentos foram entregue nas mãos do pesquisador, dada à opção de não identificar mais explicitamente qual foram o motivo e razões por decisões tomadas para implementação e desenvolvimento das estratégias de responsabilidade social em estudado e

os perseguidos, não se considerou necessário incluir a informação documental nos resultados.

#### **4.2.2 Coleta dos dados**

Dados secundários, no qual foram coletados, em forma de relatórios escritos e informações disponibilizadas em meio eletrônico e documental verificado *in loco*. Também estudos documentais, dado que envolveu pesquisa bibliográfica e busca de documentos disponíveis na Internet. O instrumento de coleta para a pesquisa de campo foi um roteiro de entrevista semi-estruturado e o método foi entrevista pessoal com transcrição dos dados *in loco* e observação não planejada. O método que será utilizado para a segunda entrevista será o mesmo que na primeira, ou seja, entrevista pessoal e observação não planejada.

O método de coleta de entrevista pessoal, conforme Hangué, (1997) as entrevistas com empresas, quase sempre são efetuadas no local de trabalho do entrevistado e, geralmente, com a data marcada antecipadamente por meio de um contato telefônico inicial.

A confiança absoluta precisa ser garantida na abordagem inicial, pois é preciso perguntar para as empresas se autorizaram divulgar e transcrever sem censura a entrevista com os nomes dos entrevistados. O que funciona em favor do pesquisador o fato de que as pessoas têm interesse em seus trabalhos e, geralmente, se sentem lisonjeadas com a oportunidade de expressar seus pontos de vista. Após as entrevistas exploratórias realizadas nessas organizações pré-selecionadas, o material obtido na pesquisa foi transcrito. A entrevista foi geralmente com o diretor da organização ou responsável pelo programa de responsabilidade social.

##### **4.2.2.1 Método de observação – a entrevista**

De acordo com o propósito da pesquisa, esta era referida aos entrevistados como interessada em captar e identificar os motivos e

percepções com base nas dimensões a partir da gestão da responsabilidade social. A cada entrevistado os solicitava apenas que discorresse sobre a inserção e percepção sobre a gestão da responsabilidade social implementada na organização e suas conseqüências, pretende-se eliminar qualquer indução ao tema, ampliar a abertura dos resultados e ao mesmo tempo poder perceber como a gestão responsabilidade social é percebida pela a organização.

### **4.3 Limitação da pesquisa**

Dificuldade de agendar e aplicar as pesquisa com as empresas, na grande maioria as justificavam por falta de tempo, somente após muita conversa que conseguia marcar a entrevista.

Outra limitação foi o tempo, já que as entrevistas foram feitas com os responsáveis pela área de responsabilidade social, pela área de comunicação social ou direção e os mesmos exigiram carta de recomendação da UFSC e que enviássemos roteiro, mini projeto e carta de apresentação da UFSC para serem analisados pela direção.

### **4.4 Análise e interpretação dos dados**

Primeiro se ordena dos dados para, após trabalhar os indicativos da construção do método de análise, destaca-se que, durante o processo de coleta de dados, o pesquisador já inicia o trabalho de análise da realidade observada, o que vai sendo mais bem configurado durante a transcrição das entrevistas e em cada releitura.

A análise é um processo de dar sentido aos dados, o que envolve a consolidação, redução e interpretação daquilo que as pessoas falaram é o processo da dar significado. A análise dos dados é um processo complexo

realizado em movimento contínuo de ir e vir entre dados e conceitos, raciocínio dedutivo e indutivo, descrição e interpretação.

Esses significados ou compreensão constituem as descobertas de um estudo. As descobertas podem estar na forma de considerações descritivas organizadas, temas ou categorias que recortam os dados ou na forma de modelos e teorias que explicam os dados. Essas formas refletem os diferentes níveis analíticos desde uma simples descrição até altos níveis de abstração na construção da teoria (MERRIAN, 1998).

Conforme Malhotra (2001), na pesquisa qualitativa nem sempre será possível, utilizar métodos plenamente estruturados ou formais para obter informações dos entrevistados. A pesquisa qualitativa, semi-estruturada e com amostras pequenas, para prover critérios e compreensão do problema. Entretanto, os dados podem ser mais sutis e complexos. É possível, por exemplo, que a maioria das perguntas seja aberta e o entrevistador terá de estimular respostas completas. Também há entrevistas ou discussões em grupos que podem não ser estruturadas na seqüência ou mesmo uma relação de tópicos a serem tratadas. Variam entre os diferentes respondentes (MALHOTRA, 2001). No caso desta pesquisa primária de natureza qualitativa a análise foi feita pela transcrição dos dados coletados originais com censura a pedido das organizações.

Merrian (1998) adverte para a importância de variação imaginativa na apreensão do objeto de pesquisa, o que implica vê-lo sob ângulo e perspectivas diferentes. Durante a descrição da realidade observada na busca dos seus significados, procurando-se entender a estrutura do programa, seu funcionamento e características do movimento organizacional causado pela gestão da responsabilidade social observado, sempre procurado pensá-los em relação a fazer ou ser responsável social.

Utilizou-se uma metodologia qualitativa, do tipo interpretativa, por considerar que o estudo da mudança organizacional tem um conteúdo histórico, cultural, político, ideológico e sócio-econômico. A abordagem interpretativa permitiu a compreensão do processo responsabilidade social a

partir da interpretação dos próprios atores, seguida da interpretação do pesquisador, buscando-se captar como eles fizeram esse processo. Existiu um componente de pesquisa heurística na opção metodológica uma vez que a experiência do investigador se constituiu em parte dos resultados, ao orientar o estabelecimento de conexões conceituais.

Por se tratar de pesquisa de natureza qualitativa foi necessário com base nos dados reunindo os fatores comuns e mais comentados pelos autores referenciados nos capítulos 2, 3. A partir desse elementos foi elaborado o roteiro para entrevista, tendo como objetivo conhecer as opiniões referentes às dimensões definidas para confrontar com os dados fornecidos pelo Instituto *Ethos*.

#### **4.4.1 Ordenamentos de dados**

Em um primeiro momento (1), procedeu-se à transcrição das entrevistas gerando um arquivo individualizado para cada entrevistado. Então era ouvida mais uma vez a entrevista inteira. Preliminarmente ao uso da informação capturada, procedeu-se inicialmente a uma análise longitudinal de cada entrevista, genericamente informada por uma pré-análise dos seus conteúdos com a atenção focada na sua coerência interna.

Congregando um conjunto de técnicas, procurava-se captar inclusive significados subjacentes expressados. Na prática esta é uma função complementar à busca mais objetiva de tendências, ideologias, posturas, atitudes e práticas, no caso referidas ao próprio trabalho e ao conjunto em que se inseriam, buscando-se uma caracterização de condutas e práticas organizacionais próprias do contexto estudado.

Em segundo momento operacional (2), realizou-se a seleção das informações mais pertinentes ao objeto do estudo, procedendo-se à exclusão em cada entrevista das falas ou partes delas não selecionadas para análise, por serem consideradas alheias aos objetivos da pesquisa.

Então era gerado um arquivo da transcrição mantida por entrevista, entrecortada por reticências nos trechos deletados.

#### **4.4.2 Processamento e análise dos dados**

Até certo ponto, a análise de conteúdo é implicitamente utilizada em qualquer análise de dados qualitativos é análise de conteúdo, uma vez que é o conteúdo das entrevistas, notas de campo e o conteúdo escrito da redação de documento que compõem o material empírico analisado, além de observação não planejada.



## **5 RESULTADOS**

### **5.1 Resultados da pesquisa exploratória**

Segue abaixo a transcrição dos dados coletados com censura, pois as empresas pediram que não aparecessem seus nomes e o nome do colaborador e cargo de quem respondeu a pesquisa, na análise e interpretação dos dados coletados.

- Vinculação com o Instituto Ethos

As empresas A, B, C, E, F, G, H, I são vinculadas e associadas ao Instituto Ethos, somente a empresa D, está em processo de associação ao Instituto.

- Considera-se Responsável Social

A seguir serão apresentadas as respostas dadas pelos entrevistados, ao serem questionados sobre as organizações serem ou não Responsáveis Sociais.

A Empresa (A) está caminhando com a missão de ser responsável social. Porém sabemos que o caminho é longo e difícil, mas consideramos ser responsável social.

Consideramos nossa empresa (B) responsável social, onde ela contribui para o desenvolvimento da sociedade, atuando com ética, liderança e inovação na condução de seus negócios, valorizando e respeitando o ser humano, porém identificamos neste processo que existem muitas mudanças para se fazer, mas estamos no caminho certo.

Realizamos somente ações sociais, estamos buscando um modelo e investir na mudança da cultura organizacional, pois temos conhecimento que

ser responsável social é um grande desafio para qualquer empresa, à transparência é uns dos requisitos entre outros, além da transformação na gestão que deve ser mudada. Atualmente, estamos realizando ações sociais ou filantropia isolada, sem nenhum planejamento e verificar o retorno destes investimentos isolados (C).

A organização (D) está com a missão e o dever de ser Responsável Social, entendemos que é de extrema importância para uma organização sobreviver neste cenário globalizado a sua adequação a realidade mundial, o qual predomina a responsabilidade social, como estratégia diferenciadora. Hoje podemos nos considerar responsáveis sociais, porém temos que praticar bastante internamente.

Nossa organização (E) está caminhando com a missão de ser Responsável Social, fundamentando na melhoria continua, na qualidade do meio ambiente, para as práticas sociais internas e externas e nos valores da empresa.

Realizamos somente ações sociais. Atualmente, estamos realizando ações sociais isoladas, sem nenhum projeto social (G).

Somos responsáveis sociais (H), porém penso que depende do entendimento de cada sujeito, e olhar que a empresa possui deste novo modelo de gestão. Entendemos que responsabilidade social como um novo modelo de gestão organizacional. Para isto precisamos de muito esforço de todos os colaboradores, inclusive criação de uma política ética para a empresa. Construímos junto com os nossos colaboradores este nova maneira de pensar e ver o mercado.

A responsabilidade social para nós que prestamos serviço para outras, é o nosso diferencial competitivo, uma vez que primeiro precisamos que implementar a cultura na empresa utilizando estratégias empreendedoras e após prestar este serviço de consultoria nesta área para demais empresas ( I ).

- Tempo que se considera Responsável social

O objetivo desta questão foi identificar, nas respostas dos entrevistados, há quanto tempo sua empresa se considera responsável social mesmo sem ter elaborado o balanço social.

As empresas A, B, C, E e H, há mais de quatro anos, as empresas D, F e I de um ano a dois anos são responsáveis sociais, e a empresa G não se considera responsável social.

- Existe uma área especificamente responsável pela Responsabilidade Social?

Nas empresas A, B, C, D, E, F, H existe um departamento, área responsável pela Responsabilidade Social da empresa, já as empresas G, I, não possuem e nem terceirizam.

- Quantas pessoas trabalham na área da RSC

Verificou-se que na maioria das organizações há um número pequeno de um a dois profissionais, com exceção das empresas A, B, C que possuem na média de seis profissionais para esta área, mas nas demais empresas não existem nem função e nem cargo para área de gestão de responsabilidade social.

- Desenvolvem os projetos ambientais junto à sociedade

A empresa (A) faz projetos com mudas de espécies nativas para o plantio junto com a onde passam as linhas de transmissão.

A empresa (B) possui estação de tratamento de efluentes, dotada de equipamentos modernos, os quais reduzem os agentes poluentes a níveis pelos órgãos de controle ambiental.

Sem anotações sobre projetos ambientais, (C, E, F) não realizam projetos ambientais efetivamente.

A empresa (D) possui controle no que diz respeito à conservação do meio ambiente. Possui perfeito sistema de controle de poluição, compreendido por tratamento de água e esgoto.

Sem anotações sobre projetos ambientais, pois não é o foco da empresa (G) a área ambiental, em primeiro lugar precisamos implementar o programa e a gestão de responsabilidade social.

Possuímos sim vários projetos (H), como o tratamento da água e esgoto, também em todo processo fabril temos os antipoluentes, replantamos as árvores que retiramos do meio ambiente, ou seja, estamos dentro dos padrões ambientais exigidos pela FATMA e cumprimos todas as normas da ISO 14000 no qual somos certificados.

Não possuímos nenhum projeto ambiental nosso, porque prestamos consultoria, mas temos vários no qual elaboramos e implementamos para algumas as organizações que são nossas clientes (I).

### **5.1.1 Análise geral da pesquisa exploratória**

Cruzando os dados fornecidos pelo *Ethos* com os dados observados por meio da pesquisa exploratória com a amostra de nove (09) empresas, podemos concluir que as informações fornecidas pelo *Ethos* não conferem com as informações obtidas pela pesquisa, resultado que nem toda empresa associada ao Instituto *Ethos* é responsável social como informou o *Ethos*, pois das nove empresas uma não se considera a empresa G. Desta forma na pesquisa empírica a amostra será oito empresas e não nove empresas, como se planejava.

Não há novidade alguma na afirmação de que as sociedades, sobretudo as do sistema capitalista, estão passando por mudanças estruturais, em grande parte movidas pelos efeitos do processo de globalização econômica e tecnológica que se verificou nestas décadas.

As forças que movem a globalização estão presentes na produção, no comércio, no consumo, na tecnologia, na informação, em praticamente todos os segmentos da atividade humana contemporânea, influenciando na criação de novos hábitos e diferentes visões de mundo. A consequência imediata dessa realidade vem sendo percebida através de manifestações concretas em que se alteram papéis de pessoas, empresas e mesmo de países. Conforme dados fornecidos pela empresa D: “A organização está com a missão e o dever de ser Responsável Social, entendemos que é de extrema importância para uma organização sobreviver neste cenário globalizado a sua adequação a realidade mundial, o qual predomina a responsabilidade social, como estratégia diferenciadora. Hoje podemos nos considerar responsáveis sociais, porém temos que praticar bastante internamente .”

O crescente nível de informação e conscientização da sociedade está produzindo alteração na gestão das empresas, e impelindo-as a assumirem novos compromissos que vão além daqueles definidos pela ordem econômica centrada no mercado, onde a minimização de custos e a primazia do lucro são os adjetivos únicos. Conforme dados fornecidos pela empresa I: “A responsabilidade social para nós que prestamos serviço para outras organizações, é o nosso diferencial competitivo, uma vez que primeiro precisamos implementar a nova cultura na empresa utilizando estratégias empreendedoras e após prestar este serviço de consultoria nesta área para demais empresas”.

As definições originais da empresa, que limita suas obrigações apenas para com governos e acionistas, vêm-se ampliando e mostrando uma tendência clara de obrigações que representam a promoção do bem estar da sociedade como um todo. Desta forma, as novas expectativas para o papel das organizações traduzem-se em responsabilidade que transcendem aos modelos tradicionais de administração.

Nas entrevistas realizadas junto às organizações, em quase todas, podemos observar que mesmo sendo considerada responsável social a

empresa deixa transparecer que tem dúvidas sobre o futuro incerto e qual real ganho. Quase todas possuem a consciência que o retorno do investimento é de médio para longo prazo, mas que é necessário para a sobrevivência da organização este novo tipo gestão, se podemos chamar de gestão ou estratégia. O comportamento das empresas, como base da atuação da responsabilidade social, dentro das novas expectativas, é o de conduzir suas ações levando em conta aspectos e necessidades de um maior número de agentes, participantes do seu entorno; dentre trabalhadores, fornecedores, consumidores, investidores, governos, comunidade e meio ambiente. Conforme dados fornecidos pela empresa C: “Realizamos somente ações sociais, estamos buscando um modelo e investir na mudança da cultura organizacional, pois temos conhecimento que ser responsável social é um grande desafio para qualquer empresa, à transparência é uns dos requisitos entre outros, além da transformação na gestão que deve ser mudada. Atualmente, estamos realizando ações sociais ou filantropia isolada, sem nenhum planejamento e verificar o retorno destes investimentos isolados.”

As entrevistas constituíram uma oportunidade para e discutir questões do Balanço Social, um instrumento que, embora não obrigatório, vem sendo utilizado por muitas empresas para demonstrar a responsabilidade que têm com relação aos seus vários parceiros.

O relacionamento da responsabilidade social com a qualidade total, enquanto gestão global da empresa, verifica-se através dos muitos princípios enunciados nas abordagens base desse estudo. O meio ambiente, por sua vez não constitui um compromisso isolado na gestão empresarial. Por questões mercadológicas e de adequação as normas ISO, a gestão ambiental tem sido tratada em separado dos princípios da qualidade. Na verdade, o uso sustentado dos recursos do ambiente natural está inserido no contexto da qualidade total. Para assumir a gestão ambiental como prática de responsabilidade social o dirigente necessita partilhar com os colaboradores as metas da empresa para esse aspecto; analisar os principais riscos ambientais e criar medidas e programas para controle;

introduzir programas na educação e consciência ecológica, etc. Conforme dados fornecidos pelas empresas A: “A empresa faz projetos com mudas de espécies nativas para o plantio junto com a onde passam as linhas de transmissão.” segundo a empresa B: “A empresa possui estação de tratamento de efluentes, dotada de equipamentos modernos, os quais reduzem os agentes poluentes a níveis pelos órgãos de controle ambiental.”

A orientação pelo desenvolvimento sustentável, que adiciona ao paradigma econômico dominante as dimensões social e ambiental, confere aos bancos fomentadores do crescimento econômico e social uma oportunidade singular para considerar aspectos da responsabilidade social das empresas, como indicadores complementares às suas análises para concessão dos créditos. Conforme dados fornecidos pela empresa H: “Possuímos sim vários projetos, como o tratamento da água e esgoto, também em todo processo fabril temos os antipoluentes, replantamos as árvores que retiramos do meio ambiente, ou seja, estamos dentro dos padrões ambientais exigidos pela FATMA e cumprimos todas as normas da ISO 14000 no qual somos certificados, desta forma nossa imagem é mais competitiva no mercado financeiro, econômico e social”.

## **5.2 Resultados da pesquisa empírica**

Segue abaixo a transcrição dos dados coletados com censura, na explicitação da empresa específica em cada questão. Uma vez que as empresas solicitaram para que não aparecesse seu nome e o nome do colaborador que respondeu a pesquisa, na análise e interpretação dos dados, estes dados foram processados independentemente das respectivas autorias.

A pesquisa empírica teve como o objetivo de verificar a interface entre a responsabilidade social e estratégia empreendedora junto às organizações responsáveis social.

### 5.2.1 Análise vertical das empresas

A análise vertical das empresas seguiu uma ordem alfabética, não considerando a ordem das empresas conforme o quadro da amostra.

1) A empresa (A) desenvolve na área da responsabilidade social, os seguintes projetos: Como evitar o desperdício de energia, a preocupação com o primeiro emprego, incentiva o cuidado com o meio ambiente com os programas: Vamos Plantar (hortas Comunitárias), Curso de reciclagem de papel e Coleta de lixo seletivo. Também busca a assistência e formação profissional dos adolescentes como os programas: Casa aberta, Formação para o primeiro emprego, Capacitação Profissional, Saber informática, Pré-vestibular, Grupo de pais de dependentes especiais e a cultura com projetos voltados a arte cênica como o espaço cultural (cinema na favela), I), Projeto dançar, Brinquedoteca.

2) A empresa elabora e publica o Balanço Social, há dois anos, este é o segundo balanço social.

3) Entende que a importância da elaboração e divulgação do balanço social é tornar visíveis as ações das empresas, pois a publicidade dá fé ao ato público e a empresa tem obrigação de fazer ações sociais.

4) O aspecto do conteúdo do balanço social que considera fundamental para a análise da responsabilidade Social é o próprio balanço, pois é o local onde lista tudo que a empresa faz pelo social, além das ações de responsabilidade social.

5) Na empresa ainda não existe totalmente uma política empresarial social, clara para todos os funcionários, parceiros, consumidores, comunidade e sociedade, uma vez que, para chegar lá, tem um caminho longo, considerando que ainda esta na 2ª edição do balanço social. Responsabilidade social é entender que além de impactar a comunidade, deve trazer outros benefícios sociais.



6) O processo de decisão da empresa é em primeiro lugar apreender com os erros, partir da empresa parceira que criou a coordenação da responsabilidade social em todas as empresas associadas e todas devem cumprir as diretrizes da *Holding*.

7) As estratégias que a empresa utilizou na implementação da responsabilidade social, foram as seguintes, primeiro se associou ao Instituto *Ethos*, depois publicou o balanço social e esta publicando neste ano o 2º o balanço social. Com base na ética esta sendo criado os valores internos da organização. Entende que deve percorrer um caminho empreendedor, mas de longo prazo e sem tempo e data para chegar, pensa que nunca irá ter fim, pois considera que o mercado estará sempre em mutação e em transformação e seu dever é acompanhá-lo e superá-lo.

8) A preocupação da empresa é muito grande com o consumo consciente, principalmente com a responsabilidade social, existe um programa casa aberta que é a maneira eficiente de trabalhar os recursos, uso racional da energia elétrica no qual aborda o meio ambiente.

9) O Balanço Social e Indicadores do *Ethos*, são os indicadores utilizados pela empresa para saber o retorno do investimento na área da responsabilidade social.

10) Surgiram várias oportunidades de mercado, a primeira foi na área da qualidade total e na excelência em atendimento a prestação de serviço que sempre desenvolve vários projetos sociais, como consequência recebe de volta o investimento.

11) e 12) Entende por empreendedorismo, estar à frente do tempo e por esta razão que se considera uma empresa empreendedora, pois a empresa esta à frente do seu tempo na prestação de serviço.

13) A empresa cresceu após implementar a gestão da responsabilidade social, tanto financeiramente como social mensurado (imagem da marca).

14) Para a empresa a responsabilidade social é uma estratégia empreendedora, porque a responsabilidade social influencia as outras

empresas. A responsabilidade social entra na gestão das empresas e fecha o ciclo, pois humaniza a empresa.

15) As possibilidades empreendedoras percebidas pela empresa enquanto responsável socialmente foram várias, mas destaca-se, melhoria na qualidade para com os *stakeholders*, humaniza a organização e transforma a vida das pessoas e da comunidade que a atende.

16) As estratégias de desenvolvimento sustentável adotada pela empresa, foi: responsabilidade e desafios, inserção setorial, princípios e valores internos, estrutura e parceiras comprometidas com a responsabilidade social, governança corporativa, excelência em gestão pública e projetos pelo país.

17) Nicho ecológico sempre foi a preocupação da empresa, em razão desta preocupação desenvolveu programas como: açoriamiento de rios e área indígenas, campanha de controle das queimadas, Procel hospitalar, recuperação da faixa Ciliar do Rio Itajaí-Açu, revitalização do estacionamento do Sertão do Maruim.

18) A empresa acrescenta na sua pesquisa algumas considerações como na responsabilidade social a empresa tem que se preocupar em primeiro lugar com o ser humano. Entende que o processo é intrínseco, porque se a empresa não for ética, não for responsável e não cuidar do que é seu (colaboradores) volta tudo como era antes, ou seja, para aquela máxima, primeiro deve olhar para dentro da organização e depois para fora.

Em uma análise geral da entrevista com a empresa (A), pode se dizer que a empresa foi criada em 23 de dezembro de 1968. A empresa tem sua área de atuação nos estados da Região Sul e no Mato Grosso do Sul, área que abriga um contingente populacional da ordem de 28 milhões de habitantes e que responde por 16% do PIB e 17% do mercado de energia elétrica do País.

A estrutura organizacional possui também 9 departamentos, 7 assessorias, 1 secretaria geral e 25 divisões. O quadro de pessoal é composto por 1.305 empregados.

A sólida estrutura operacional e financeira da empresa e a capacidade e experiência de seu corpo funcional nas áreas de estudos, projetos, operação e manutenção de sistemas de potência em alta e extra-tensão, combinados com a sua localização estratégica privilegiada, a credencia a participar de novos empreendimentos do setor elétrico, com condições de vencer todos os desafios a ela impostos, contribuindo de forma decisiva para o desenvolvimento econômico e social da área em que atua.

Desde 1990 a empresa desenvolve vários projetos no âmbito sociais como o: Projeto Casa Aberta que visa abrir as portas para as comunidades nas quais está inserida, para que conheçam a empresa e aprendam a utilizar a energia elétrica com economia e segurança, combatendo o desperdício.

Semanalmente, crianças do ensino fundamental, visitam a empresa e aprendem noções sobre a geração, transmissão e distribuição da energia elétrica, com a utilização de maquetes, desenhos animados, canções e materiais educativos.

Nesses 12 anos de existência, o Projeto Casa Aberta atendeu, aproximadamente, 150.000 estudantes, 1.000 escolas e 6.000 professores, recebendo o Prêmio Empresa Cidadã 2000 da ADVB/SC na categoria Participação Comunitária.



Também recebeu menção honrosa no Prêmio Nacional de Combate ao Desperdício de Energia, do Ministério de Minas e Energia, na categoria Empresas do Setor Elétrico. É o reconhecimento de que a Casa Aberta contribui para o exercício da cidadania.

O Projeto Casa Aberta Itinerante visita as comunidades levando o

conhecimento do uso eficiente da energia, os cuidados com a eletricidade, bem como a preservação do meio ambiente.

Desde sua implantação já foram atendidos, aproximadamente, 6.000 alunos, 200 professores e 70 escolas. A capacitação dos professores e alunos dos Ensinos Fundamental e Médio com o objetivo de formar uma consciência conservacionista, levando-os, como consumidores, a adotar procedimentos para uso racional de energia elétrica e atuar como agentes de divulgação desses procedimentos.

A área da saúde é outra preocupação da empresa com o projeto Casa Aberta Hospitalar pretende diagnosticar as instalações elétricas de hospitais da área de atuação da empresa, para posteriormente serem aplicadas diversas ações e melhorias. O objetivo é reduzir o consumo em até 20%.

A empresa compartilha com a visão holística da Terra. Por isso se empenha em preservar o meio ambiente. Nas áreas onde passam as linhas de transmissão, foram doadas 70 mil mudas de espécies nativas para plantio na Mata Atlântica Catarinense e na Serra Gaúcha.

A empresa, também oferece total apoio ao IBAMA e a outros órgãos ambientais estaduais, realiza anualmente uma campanha de combate às queimadas e ainda orienta comunidades próximas às linhas de transmissão, distribuindo uma Cartilha de Educação Ambiental e materiais técnicos com informações sobre as questões florestais. Assim, a empresa faz a sua parte para que se possa oferecer um Mundo melhor às próximas gerações.

A empresa acredita que a responsabilidade social influencia as outras empresas. A responsabilidade social é a gestão da empresa e fecha o ciclo, pois humaniza a empresa. A empresa está à frente do seu tempo na prestação de serviço.

1) Os projetos desenvolvidos pela empresa (B), são todos relacionados a Responsabilidade Social, pois faz parte da estratégia de negócio e deve permear todas as operações da empresa, abrangendo o relacionamento sustentável com os seus diferentes públicos.

Os principais projetos desenvolvidos, atualmente, são:

- Projetos relacionado a Comunidade: atuação com foco nas áreas de educação e saúde e nos públicos, crianças e adolescentes - PROVE (Programa de Voluntariado, Prêmio de Ecologia e as Campanhas e Doações realizadas pelos grupos de CCQ).
- Projeto relacionado ao Público Interno: ênfase na disseminação e internalização dos Valores e na busca da gestão da diversidade – PVE (Processo Visão de Futuro), Comitê de Diversidade (Brasil).
- Projeto relacionado ao Meio Ambiente: Gerenciamento do impacto na comunidade de entorno (Brasil).
- Projeto relacionado aos Fornecedores: inclusão de critérios para proibição de práticas que envolvam trabalho infantil nos fornecedores e ampliação do diálogo com os principais fornecedores (Encontro com Fornecedores).
- Projeto relacionado aos Consumidores/ Clientes: ênfase na utilização de produtos que contribuam para o consumo de energia e no gerenciamento do ciclo de vida dos produtos (Programa Top Verde) com distribuidores e assistência técnica.
- Projeto relacionado ao Governo e Sociedade: prioridade as práticas transparentes e a consolidação de mecanismos de comunicação com sociedade (Comitê de Ética, Relatório Anual de Responsabilidade Corporativa).

2) e 3) A empresa elabora e publica o Balanço Social, no qual acredita que a elaboração e divulgação do balanço social fortalece e qualifica o relacionamento com os diferentes públicos, possibilitando ao mesmo tempo a prestação de contas e o estabelecimento de compromissos futuros.

Favorece, ainda, a implementação de melhorias na gestão interna da empresa, pois representa um valioso instrumento para a mensuração e

monitoramento de performance, envolvendo diferentes áreas da organização.

4) Os aspectos considerados fundamentais para a análise da responsabilidade Social, além dos indicadores referentes à geração e distribuição de renda, os aspectos relacionados aos investimentos para público interno traduzem a valorização atribuída aos mesmos e a preocupação com a qualidade de vida e oportunidades futuras. Outro aspecto igualmente importante é o gerenciamento dos impactos sócio-ambientais, diretamente direcionados a sustentabilidade das próximas gerações.

5) Com relação a Política Empresarial Social a empresa acredita que a Responsabilidade Social representa, conforme já mencionado, uma das suas estratégias de negócio, com impacto na sustentabilidade da empresa e da sociedade. Não caberia, desta forma, a definição de uma Política Empresarial Social de forma isolada, sob risco de minimizar sua amplitude dentro da organização. Em contrapartida, considera-se importante o estabelecimento de diretrizes, podendo-se destacar o documento “Política e Diretrizes do Investimento Social Externo”, o qual determina procedimentos, alinha prioridades e formas de comunicação com todos os públicos.

6) O processo de decisão é realizado através dos Comitês Interfuncionais a saber:

- Comitê Executivo - COMEX = para análise crítica do desempenho global e decisões de investimentos.
- Comitê Planejamento Estratégico = grupo de representantes de cada área da empresa que desenvolve toda a análise de cenários internos e externos. Esses dados são apresentados ao COMEX para juntos estabelecerem as estratégias da organização.
- Comitê do MGE - Modelo de Gestão = representantes de todas as áreas da empresa onde se avalia e melhora o Modelo de Gestão da organização.

- Comitê do PAQ - Plano de Ação para Qualidade = onde se analisa e desenvolve soluções para os problemas relacionados com a qualidade nos Clientes.
- Comitê do CIQ - Comitê Interno da Qualidade = onde se analisa e desenvolve soluções para os problemas internos de qualidade.

Além destes temos os seguintes Comitês: Manutenção, Custos, Ergonomia, Segurança, Meio Ambiente, Gestão de Pessoas, Clima Organizacional, Staff de cada Planta.

7) As estratégias que a empresa utilizou na implementação da responsabilidade social foi à implementação de um processo de avaliação interna, com levantamento de evidências documentais e aplicação da ferramenta de auto-avaliação - Indicadores *Ethos* de Responsabilidade Social (2002), realizada com os principais gestores e representantes das áreas da empresa. A partir dos resultados foi constituído um comitê interno (Time de RS) e definido um Plano de Melhorias que priorizou as avaliações mais críticas e o alinhamento as diretrizes estratégicas da empresa. Para garantir a adequada implementação e o alcance de resultados, todo processo foi sistematicamente monitorado e avaliado, possibilitando superar lacunas e incluir novos desafios.

8) As preocupações da empresa, no que se refere ao consumo consciente, são grandes, uma vez que, existem várias iniciativas tais como: filiação a entidades representativas (Instituto *Ethos* e Instituto Akatu); forte atuação no gerenciamento do ciclo de vida do produto (Progama Top Verde) e trabalho de educação ambiental, através do Prêmio Ecologia que apesar de não tratar diretamente do assunto, promove, de maneira indireta, o uso sustentável de recursos naturais através da conscientização ambiental de crianças e adolescentes. A empresa reutiliza, também, quase metade da água consumida na planta, o que diminui sensivelmente o consumo desse recurso pela empresa.

9) Os indicadores que a empresa utiliza para saber o retorno do investimento na área da responsabilidade social, são o Balanço Social, Global *Compact* Instituto *Ethos* e *PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade)*

10) e 13) Apesar de não ter nenhum caso à relatar, onde a venda/negócio tenha ocorrido em função do posicionamento da empresa em relação a responsabilidade social, a empresa acredita que muitos negócios continuam existindo e se solidificando em função da postura que a empresa assume frente à sociedade. Hoje grandes mercados como Europa e Estados Unidos, já vêm exigindo e até auditando empresas fornecedoras, em relação a aspectos sociais.

11) e 12) A empresa concorda com Peter Drucker que conceitua empreendedorismo como a capacidade de “fazer o negócio de hoje capaz de construir o futuro”.

Seguindo o conceito acima apresentado a empresa pode ser considerada uma empresa empreendedora, pois atua de forma planejada e sustentável na busca de bons resultados no presente e no futuro. Além disto, uma das suas principais características – a inovação, é também um dos alicerces do empreendedorismo, justificando novamente a afirmação feita nesta questão.

14) A empresa considera a responsabilidade social uma estratégia empreendedora, pois fomenta o desenvolvimento e a busca de soluções na visão da sustentabilidade.

16) Na empresa, a Responsabilidade Social está inserida nas estratégias de negócio, de maneira que todas as ações da empresa refletem esse posicionamento.

17) Quanto aos nichos ecológicos a empresa tem implementado o Sistema de Gestão Ambiental – SGA, cujo avanço significativo nos últimos anos tem significado o cumprimento da grande maioria das metas de melhoria estabelecidas anualmente, com destaque para a redução do uso de recursos naturais, com água e de resíduos resultantes dos processos. A Estação de Tratamento de Efluentes da empresa atingiu padrões de excelência que



permitem que quase metade da água tratada possa ser reutilizada, nos sanitários e nas torres de refrigeração, e em outras aplicações. Na empresa há também a coleta seletiva de lixo. Tudo isso fez com que a empresa alcançasse o padrão de excelência necessário para obter a certificação ISO 14001 no ano 2000.

Um dos principais programas de relacionamento com a comunidade é o Prêmio de Ecologia. O programa, que tem 12 anos, visa desenvolver a consciência socio-ambiental em crianças e adolescentes das cidades de Joinville e Itaiópolis.

Em uma análise geral da entrevista com a empresa (B), pode verificar a grande preocupação da empresa com a responsabilidade social considerando como uma estratégia empreendedora, pois fomenta o desenvolvimento e a busca de soluções na visão da sustentabilidade. A sustentabilidade da empresa está pautada nos projetos que a mesma desenvolve nas áreas do meio ambiente no qual possui um projeto líder de mercado e com vários prêmios este projeto chamado projeto ecológico que existe há mais de doze anos com objetivo de criar consciência da importância meio ambiente. Também a empresa desenvolve projetos junto a comunidade, fornecedores, valores internos, saúde.

A empresa atua de forma planejada e sustentável na busca de bons resultados no presente e no futuro. Uma das suas principais características – a inovação, é seu grande diferencial competitivo, também entende ser um dos alicerces do empreendedorismo, tanto que se considera empreendedora.

Com relação aos consumidores/ clientes a empresa dá ênfase na utilização de produtos que contribuam para o consumo de energia e no gerenciamento do ciclo de vida dos seus produtos, com distribuidores e assistência técnica.

1) Os projetos que a empresa (C) desenvolve são vários, quase todos focados na conscientização do seu público interno e externo quanto a

responsabilidade social vinculados a valores Internos, meio ambiente como o programa de coleta seletiva, onde trabalham os nichos ecológicos, portadores de necessidades especiais.

2) e 3) A empresa elabora e publica o Balanço Social, acredita que uma maneira de mostrar transparência, é quando os funcionários, parceiros, clientes e comunidade fazem suas atividades na busca de sempre melhorar a qualidade de vida para todos.

4) Dos aspectos do conteúdo do balanço social que a empresa considera fundamental para a análise da responsabilidade Social é o trabalho do colaborador interno.

5) A política empresarial social na empresa é clara para todos os: funcionários, parceiros, consumidores, comunidade e sociedade, pois trabalham os valores com um programa valores interno, onde no primeiro ano identificou os valores (comprometimento e paixão), segundo ano disseminou e divulgou e no terceiro ano realizou a Integralização e capacitação.

6) O processo de decisão na empresa é com base hierarquica, onde Superintendentes e Diretores que demandam as grandes diretrizes e os coordenadores das áreas que implementam os programas.

7) As estratégias que empresa utilizou na implementação da responsabilidade social, a partir de 2002, foi o lançamento da gestão socialmente responsável em todas as unidades. A partir do diagnóstico do *Ethos* no qual verificou a existência do principal problema da empresa o público interno, na sequência o meio ambiente, fornecedores, cliente e sociedade e para todos estes parceiros foram elaborados programas que pudessem solucionar e contribuir para o desenvolvimento econômico e sustentável da organização.

8) O consumo consciente é um projeto futuro, pois irão trabalhar ainda este assunto, esta no planejamento no qual foi colocado como prioridade.

9) Os indicadores utilizados para saber o retorno do investimento na área da responsabilidade social pela empresa são: o balanço social, social *Accountability* –SA8000, *Accountability* – AA1000, global *compact*, Indicadores do Instituto *Ethos* e o GRI.

10) Por ser uma organização responsável social, surgiram várias oportunidades de mercado, a responsabilidade social abriu as portas para novas parcerias e aumento muito a demanda.

11) A empresa entende como empreendedorismo à vontade de fazer e é o fazer com consciência e com espírito empreendedor. Deve ter iniciativa para ser responsabilidade social, uma organização deve ter iniciativa.

12) A empresa se considera empreendedora, até porque esta criando um núcleo de pesquisa social, com a finalidade de verificar a questão do desenvolvimento sustentável e pesquisa de mercado. Além de ter como valores a inovação de fazer, ser e de buscar novas oportunidades. A busca de prestar serviço social.

13) A empresa cresceu após implementar a gestão da responsabilidade social tanto financeiramente como em relação a imagem da marca, em ambos os casos acima como já foi relatado anteriormente, pois honra a marca da organização.

14) Na opinião da empresa a responsabilidade social é uma estratégia empreendedora, e afirma que ela tem que ser, porque a responsabilidade social transforma a organização e tem que estar alinhada com a gestão, ou seja, a responsabilidade social é a gestão estratégica social da empresa.

15) As possibilidades empreendedoras que a empresa percebeu enquanto responsável socialmente, foi no aumento da demanda e fortaleceu a identidade da marca. Além de criar um canal mais sólido entre os clientes e a sociedade.

16) e 17) As estratégias de desenvolvimento sustentável adotadas pela empresa foi na área social, área econômica na busca da sustentabilidade com base na responsabilidade social. Lucro da empresa são revertidos para

o lucro social. Na área ambiental estão trabalhando para consolidar o programa coleta seletiva. E procura construir o consumo consciente, além do nicho ecológico que tem sido ocupado com o programa coleta seletiva.

18) A empresa acrescentou que desde 2000 planeja muitos projetos e agora que é responsável social a gestão da empresa é focada nesta área.

Em uma análise geral da entrevista com a empresa (C), pode afirmar que para a indústria brasileira, responsabilidade social é um nome novo que reflete uma prática antiga. Desde 1946, ela tem no nome desta organização um poderoso instrumento para a melhoria da qualidade de vida de seus trabalhadores e da comunidade.

Os resultados de seus inúmeros programas e projetos sociais se medem em grandes números. Milhões de cidadãos são atendidos, anualmente, em educação, saúde e lazer. Para a empresa, essas três áreas se complementam na melhoria da qualidade de vida do trabalhador.

Sua atuação cobre um amplo espectro das determinações da Lei de responsabilidade social, de 1999, mostrando que a indústria brasileira sempre esteve na vanguarda do serviço social do País.

No novo século, os números avançaram e os resultados positivos se resumem em expressivas estatísticas. Por isso, quando dizem que a empresa é a marca da responsabilidade social esta firmando em palavras a realidade de uma organização marcada, desde sua origem, pela intensa atuação em favor do bem-estar social e da cidadania.

Contribuir para o fortalecimento da indústria e o exercício de sua responsabilidade social, prestando serviços integrados de educação, saúde e lazer, com vistas à melhoria da qualidade de vida para o trabalho e ao desenvolvimento sustentável.

Concentração da parcela mais expressiva dos esforços e recursos na oferta de serviços integrados de Educação do Trabalhador, Saúde Ocupacional e Lazer na Empresa, tendo em vista a melhoria da qualidade de

vida para o trabalho e as necessidades da empresa. Não está excluída a possibilidade de desenvolvimento de outros negócios ou a prestação de outros serviços, desde que se revelem auto-sustentáveis.

A empresa considera a responsabilidade social uma estratégia empreendedora, pois a responsabilidade social transforma a organização e tem que estar alinhavada com a gestão estratégica, ou seja, a responsabilidade social é a gestão estratégica empreendedora. As estratégias de desenvolvimento sustentável adotadas pela empresa, são várias, na área social, área econômica na busca da sustentabilidade com base na responsabilidade social ou seja desenvolve a ecoeficiência na sua totalidade. Lucro da empresa são revertidos para o lucro social. Na área ambiental esta trabalhando para consolidar o programa coleta seletiva. No material promocional da empresa colocam frases para construir o consumo consciente.

Acredita que a maneira de mostrar transparência, é quando os funcionários, parceiros, clientes e comunidade fazem suas atividades na busca de sempre melhorar a qualidade de vida para todos.

1) Os projetos desenvolvidos pela empresa (D) são vários desde projetos na área do meio ambiente: Coleta Seletiva de Lixo, Clube arte vida verde – CAVV, Semana arte vida verde, Educação ambiental na empresa Pousada Rural, Desenvolvimento a consciência ambiental dos hóspedes. Programa como os fornecedores, com os clientes, comunidade Odonto, saúde ao seu alcance, ciclo de palestras, encontro vivencial. Baú da história, a empresa e você, Dia desafio. A empresa esta presente na agenda 21 município de Florianópolis, Fórum estadual de educação de jovens e adultos, Conselho estadual do idoso, Conselho da saúde, Cope-comitê de entidade no combate à fome pela vida, conselho municipal da educação.

2) e 3) A empresa elabora e publica o Balanço Social e considera a elaboração e divulgação do balanço social de extrema importância, uma vez que, para a empresa elaborar e divulgar o balanço é uma forma correta de

interagir com a comunidade, mostrando a responsabilidade que a empresa tem e com a sociedade. Mostra para os clientes, fornecedores, comunidade e funcionários o quanto realiza para o social e de que forma. Não acha que seja *marketing*, mas é a maneira de uma entidade social tem de mostrar o quanto acredita no benéfico social como algo maior.

4) Os aspectos do conteúdo do balanço social que considera fundamentais para a análise da responsabilidade Social são os investimentos que são difundidos em prol do desenvolvimento das comunidades e as ações que visam a consciência ambiental. E quando interage com a comunidade, criando programas de lazer, cultural, educação, meio ambiente.

5) Na empresa existe uma política empresarial social, clara para todos os: funcionários, parceiros, consumidores, comunidade e sociedade, uma vez que, a empresa traz em sua tese a razão social. Política clara, porque entende quando se mexe com a cultura organizacional e com sua estrutura, envolve pessoas, ambientes e mudança. Toda mudança gera incerteza, resistência e conflito. Mas segue o seu papel quanto responsável social.

6) A decisão na empresa é de maneira democrática, mesmo tendo ligação com o departamento nacional no qual esta delega diretriz geral, a decisão da gestão da responsabilidade social foi mérito e decisão local de Santa Catarina.

7) A estratégia que a empresa utilizou na implementação da responsabilidade social, foi além das ações que fazem parte da programação anual, esta desenvolvendo um programa de responsabilidade social, que abrange os indicadores de responsabilidade social. Entende que é uma caminhada contínua.

8) A preocupação da empresa com o consumo consciente, no momento é somente um, oferecer ações educativas.

9) Os indicadores que a empresa utilizou para saber o retorno do investimento na área da responsabilidade social, foram dois indicadores o balanço social e indicadores do Instituto *Ethos*.

10) Surgiram oportunidades de mercado, pela simples a razão que tudo que a empresa faz tem relação com parceria com a comunidade, empresários, Ongs, órgão públicos. Uma grande oportunidade foi o fortalecimento da marca da organização.

11) Na visão da empresa empreendedorismo, é fazer diferente, ser arrojado, na forma de administrar, liderar e construir algo novo.

12) A empresa é empreendedora, porque, esta sempre inovando, buscando o melhor para oferecer aos clientes, acompanhando as tendências, e ser a melhor do seu segmento.

13) A empresa cresceu após implementar a gestão da responsabilidade social somente com relação ao social mensurado (imagem da marca). Financeiramente é difícil de se mensurar já que a empresa é uma prestadora de serviço social, mas com relação a social mensurado sim, pois como faz parte da sua origem é por natureza responsável social.

14) A empresa respondeu que efetivamente considera a responsabilidade social uma estratégia empreendedora, pois sendo empreendedor responsável, tem consciência que esta contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

15) As possibilidades empreendedoras são muitas, pois ação educativa é a mais importante neste processo de compromisso social, onde pode colaborar na formação do individuo levando ao conhecimento social.

16) As estratégias de desenvolvimento sustentável adotadas pela empresa em função da sua natureza desenvolve seu papel para o desenvolvimento sustentável oferecendo ações de assistência, saúde, cultura, educação e lazer.

17) O nicho ecológico é mais uma das preocupações da empresa, pois é no projeto arte vida verde que busca a consciência de preservação ambiental.

Em uma análise geral da entrevista com a empresa (D), pode observar que a empresa pesquisada presta serviço social ao comércio - é

uma instituição de abrangência nacional, criada em 13 de setembro de 1946, na cidade do Rio de Janeiro. Seu principal objetivo é desenvolver trabalhos sócio-educativos para os comerciários através de suas cinco áreas de atuação: Saúde, Educação, Cultura, Lazer e Assistência.

Implantado e mantido por iniciativa dos empresários do comércio de todo o Brasil, a empresa tem a finalidade de planejar e executar projetos, atividades e serviços que contribuam para o bem-estar social dos comerciários e de toda a comunidade. Em Santa Catarina, a empresa foi fundada em 29 de setembro de 1948, e atualmente realiza aproximadamente 11 milhões de atendimentos anuais através de 16 Centros de Atividades, duas Colônias de Férias e uma Pousada Rural.

Todos os colaboradores do comércio e suas famílias têm direitos a usufruir aos serviços que a empresa oferece, inclusive os trabalhadores aposentados e desempregados. Também atende à comunidade em geral, oferecendo vários serviços e atividades. Os clientes são todos os empregados que estiverem exercendo atividades em empresas ou entidades enquadradas no Plano da Confederação Nacional do Comércio.

Por natureza seu papel é social, por esta razão que afirma que a sua missão é ser responsável social efetivamente, pois caso contrário não teria motivo da sua existência.

As principais atividades vinculadas são: comércio atacadista, varejista, armazenador, empresas de turismo, estabelecimentos de serviços de saúde, empresas de comunicação, estabelecimentos de ensino, difusão cultural e artística, cultura física e clubes de futebol.

A empresa pela sua natureza desempenha seu papel fundamental para o desenvolvimento sustentável oferecendo ações de assistência, saúde, educação, cultura e lazer para todos os comerciários.

Considera-se uma empresa responsável social e empreendedora, uma vez que faz parte da sua natureza do negócio ser responsável social e a busca de melhorar e buscar o novo esta na cultura da organização.



1) A empresa (E) desenvolve projetos na área da responsabilidade social, com o objetivo de trazer melhorias às camadas mais carentes da sociedade, os projetos são desenvolvidos nas áreas da saúde social e capacitação como o programa combate à mortalidade infantil, onde o mesmo conseguiu reduzir o índice de quase 70% na mortalidade infantil na grande Florianópolis, contribuindo com novas técnicas, cuidados especiais aos recém nascidos e assistindo as mães após o parto com medicamentos, alimentos e na busca de uma nova consciência de entender a necessidade do cuidado após parto com a criança e a mãe. De certa forma os projetos são integrados, pois também desenvolve o projeto combate a nutrição que vem colaborar com o projeto combate a mortalidade infantil. Os projetos na área da cultura e assistência à saúde no morro Maciço da Cruz e de gestão da responsabilidade social, contribui para o desenvolvimento sustentável da região e comunidade que atendem.

2) A empresa elabora e publica seu balanço social, pois entende ser necessário divulgar para sociedade as ações que realiza em prol social.

3) O balanço social para empresa tem a mesma importância que o balanço financeiro. Para a empresa o balanço social é a ferramenta estratégia mais importante para demonstrar para a comunidade tudo que se fez, se faz, e que se pretende fazer de maneira transparente, ética e sustentável. A empresa entende que é a maneira da empresa demonstrar que é responsável social.

4) A empresa considera que a transparência é extremamente importante para uma empresa responsável social, pois se trabalha os dados e a maneira que eles são analisados, interpretados e divulgados. Além da relação humana entre os colaboradores e a empresa que busca construir uma relação humana a partir da elaboração do balanço social. A organização entende que o balanço social é espelho da empresa, uma vez que, sempre o balanço procura trabalhar primeiro dentro da empresa e

depois para fora, pois deve primeiro cuidar dos clientes internos para depois cuidar dos clientes externos.

5) Na empresa existe uma Política Empresarial Social, bem clara e definida para todos os: funcionários, parceiros, consumidores, comunidade e sociedade. Como por exemplo: o programa da aquisição da casa própria, em parceria com a caixa federal, código de conduta é um programa que busca criar uma padronização quanto a conduta dos seus colaboradores com relação aos *stakeholders* pautada na ética, transparência, assegurar equilíbrio de poder na negociação e também planejamento estratégico com a participação do colaborador. Além dos valores pautados na transparência, igualdade, equidade, liberdade, fraternidade, humanização, respeito ao próximo.

6) O processo de decisão na empresa compreende várias etapas como: o estudo das necessidades da comunidade e empresa, alocação orçamentária, identificar as prioridades para cada comunidade, divulgação do processo decisório da direção, pois busca em toda a empresa o consenso comum com a sua administração focando na gestão de pessoas.

Além da difusão, divulgação, manutenção, avaliação e indicadores dos projetos.

7) A estratégia que empresa utilizou na implementação da responsabilidade social foi:

A principal estratégia utilizada pela empresa foi trabalhar toda a cadeia produtiva com enfoque desenvolvimento sustentável. Inicia-se com o 1º setor, 2º setor e 3º setor, esta estratégia buscou melhorar a desigualdade social para ser uma empresa sustentável. O posicionamento da empresa é claro, pois considera extremamente importante para ser empresa sustentável primeiro deve realizar melhorias e trazer benefícios para sociedade, e desta forma trabalha com muita seriedade, pois para ganhar algo da sociedade, em primeiro lugar deve dar algo em troca. Pensando assim, que construiu a sua filosofia de trabalho, primeiro dão para sociedade e após recebem em troca da mesma.

8) Entre as preocupações da empresa esta o consumo consciente, foi destacado na entrevista que estão elaborando um manual de consumo consciente para os colaboradores e outro manual para público externo no qual se pretende ensinar para o seu mercado esta nova proposta de consumo.

9) A empresa se utiliza de vários indicadores para saber o retorno do investimento na área da responsabilidade social como o balanço social, global *compact*, o Indicador do Instituto *Ethos*, além de outros indicadores da sua competência específica.

10) A empresa considera que surgiram várias oportunidades de mercado, destacando-se: Visibilidade da marca, pois criou uma relação de fidelidade entre cliente e organização, gerou fidelidade no mercado de capitais, além de enriquecer o ambiente de trabalho com boa vontade.

11) A empresa entende por empreendedorismo, tudo que é diferenciado, criativo, além do seu tempo, que traz resultados transformadores.

12) Por esta razão se considera empreendedora, pelo simples ato de cooperar já faz a empresa empreendedora, considera-se empreendedora na sua missão, visão, valores, equidade social, igualdade e respeito. Como sua missão é promover a saúde dos clientes e colaboradores, divulgando os valores do cooperativismo e da solidariedade para a comunidade e sua visão é ser excelência em planos de saúde, na cooperação e na responsabilidade social, se coloca na posição de empresa empreendedora.

13) Após implementar a gestão da responsabilidade social, a empresa cresceu financeiramente como também na relação da imagem da marca.

14) A responsabilidade social foi explicitamente considerada uma estratégia empreendedora pela empresa, pois a mesma considera conforme índices demonstrados abaixo que a responsabilidade social impulsiona seus negócios.

Conforme pesquisa demonstrada pela empresa, 59% das empresas, ou seja, 452 mil empresas estão investindo da área de responsabilidade social,

a maioria dos empreendedores investe na responsabilidade social por ser um diferencial, 32% dos consumidores compram produtos de empresas responsáveis sociais, 84% das empresas acreditam que a responsabilidade social impulsiona seus negócios.

15) A empresa identifica algumas possibilidades empreendedoras enquanto responsável socialmente como a perenidade, o maior controle sobre os riscos, a sustentabilidade nos negócios, o acesso a capitais de mercado (facilidade no mercado financeiro)

16) Como estratégias de desenvolvimento sustentável adotada pela empresa foi destacado que a transformação social, uma vez que, fazer parte do negócio, está no estatuto da companhia, ter uma gestão de responsabilidade social profissional.

17) O nicho ecológico que tem sido ocupado pela empresa foi: trabalho forte de reciclagem em conjunto com a PROMENOR, Destinação do resíduo sólido e hospitalar quase duas toneladas por mês a empresa, esta trabalhando em cima de um manual. Coloca as latas em locais de fácil visualização e acesso aos departamentos, economiza papel, utiliza os reciclados.

18) Entre os comentários, a empresa acrescenta: Vivemos em um país onde 55 milhões das pessoas vivem na completa miséria, nossa maior preocupação é com a transformação social, só assim iremos ter sustentabilidade no nosso negócio. Está no 7º princípio do cooperativismo a preocupação com a comunidade se a FREBRABAN, compor um conselho de responsabilidade social no cooperativismo teremos que fazer 5º vezes mais que já estamos fazendo.

Em uma análise geral da entrevista com a empresa (E), observa a importância de algumas parcerias visando, desenvolver uma política nacional de responsabilidade social para a corporação, apoiando-se está estruturada por meio de cooperativas, num histórico de ações bem sucedidas que vem sendo desenvolvidas pelo sistema no terceiro setor. Atualmente são mais de cem ações sociais em andamento e 60 projetos

cadastrados. O manual de responsabilidade social da empresa serve como uma importante ferramenta para que as cooperativas possam desenvolver seus projetos de forma eficiente e correta.

O lançamento deste manual representa um momento histórico para o sistema da empresa, reafirmando o compromisso de transformação, criando projetos que repercutam em benefícios reais e duradouros para a sociedade. Desta forma cabe agora às empresas parceiras que se preocupam com o bem-estar social fazerem seu papel de agentes transformadores, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e solidária.

Em uma empresa que consolida sua parceria com a comunidade, consciente de que saúde e qualidade de vida andam lado a lado e são indispensáveis para a construção de uma sociedade em dia com suas necessidades.

Alguns projetos merecem ser destacados como o: Projeto Ação Contra a Violência (Educação), em parceria com a Polícia Militar, o programa já iniciou e está ensinando alunos da rede municipal e estadual a atuarem contra a violência e a droga, num estímulo à paz e ao bom senso. Em 2000 a empresa formou 8.000 alunos de 33 escolas. Da periferia são 17 semanas consecutivas de aulas de 60 minutos cada com material didático, uniformes, lanches e solenidade de formatura. Em 2001 formou 15.000 alunos e em 2004 formará 20.000 alunos.

Outro projeto importante voltado ao esporte é a Clínica de Caminhadas (Esporte), esta estratégia também já começou a ser desenvolvida pela empresa, com o programa Caminhar junto a empresa, que vem reunindo a população na Avenida Beira-Mar Norte aliando saúde e a prática da atividade física, com o acompanhamento de médicos e equipe de apoio.

Além de clínica permanente em um bairro da grande Florianópolis, em breve novas clínicas serão implantadas. Projetos voltados ao meio ambiente como o Lixo Reciclável (Ambiental), também já está obtendo importantes resultados o convênio com a Promenor de reciclagem de lixo. A empresa

confecciona e distribui cartazes com orientações sobre a importância e a necessidade de reciclar o lixo, além de placas de identificação do tipo de material a ser reciclado. Todo o lixo recolhido é enviado para a Promenor, que o devolve reciclado em forma de blocos para rascunho, receituários, risque-rabisque, sacolas e outros, com recursos que reverterem para a própria instituição. O Projeto Jovem Trabalhador (Trabalho), oferece oportunidade de trabalho a jovens de 16 a 17 anos e 11 meses em convênio com a Promenor para a área administrativa, com carga horária de 4 horas/dia. O critério de admissão principal é bom desempenho escolar.

A cultura também é foco da empresa, com os Teatros e Contos a proposta é criar oportunidade para crianças e adultos conhecerem peças teatrais e a dramaturgia de modo geral, com espetáculos seguidos por uma palestra de prevenção e cuidados com a saúde feita de forma voluntária por um cooperado com tema escolhido pela comunidade.

A entrevista realizada com o profissional responsável pela área de responsabilidade social constituiu em uma oportunidade para identificar a interface entre a responsabilidade social no qual trouxe como resultado que toda empresa que é responsável social é empreendedora em função de ter para implementar esta nova gestão utilizado estratégias empreendedoras na construção de uma nova identidade para sua empresa.

A responsabilidade que têm com relação aos seus vários parceiros e esta relação quando a empresa é responsável social se torna diferente, pois se constrói um outro tipo de relação. Relação esta calcada e construída na transparência, parceria, equidade, no respeito e na humanização, independente da busca da sustentabilidade. Sendo que quando perguntou se a empresa considerava-se empreendedora imediatamente respondeu com um Sim, pelo simples ato de cooperar já faz a empresa empreendedora, pois é empreendedora na sua missão e visão, nos seus valores, na equidade social, na busca constante pela igualdade e respeito. Quando foi perguntado se o respondente considera a responsabilidade social uma estratégia empreendedora?

A mesma respondeu, sem dúvida, pois acredita que a responsabilidade social impulsiona seus negócios e considera que a gestão da responsabilidade social é seu grande diferencial, é a razão da responsabilidade estar junto com a área de planejamento estratégico da empresa.

1) Os projetos desenvolvidos pela empresa (F), são vários entre eles estão programas em atividades na área da educação em saúde, articulado a diversos setores da sociedade, visando a prevenção de doenças e promoção da saúde, e conseqüentemente a melhoria da qualidade de vida das pessoas inseridas na empresa pesquisada e na rede de ensino de da região onde se concentra. Conscientizar os indivíduos, por meio de processos educativos, da necessidade de serem capazes de gerenciar seu estilo de vida, tornando-os mais saudáveis, felizes e produtivos.

A empresa desenvolve duas ações educativas, por meio do teatro através de uma linguagem lúdica, conta histórias divertidas e instrutivas, expondo os sintomas e formas de prevenção das doenças e palestra com a participação de médicos cooperados da empresa, se busca socializar informações sobre diversos temas, sensibilizando as pessoas para a prevenção e a promoção da qualidade de vida.

- Tabagismo
- DST (Doenças sexualmente transmissíveis)
- Hipertensão
- Estresse e Depressão
- Drogas

2) e 3) A empresa elabora e divulga o balanço social e considera importante a elaboração e divulgação do balanço social, pois entende que para empresa é poder mostrar sua transparência e suas ações sociais realizadas junto a comunidade, empresa e educação.

- 4) Os aspectos do conteúdo do balanço social que considera fundamental para a análise da responsabilidade Social é o desenvolvimento das comunidades e as ações que visam a consciência dos colaboradores.
- 5) A Política empresarial social é clara para todos os funcionários, parceiros, consumidores, comunidade e sociedade, pois a empresa é responsável social. Para ser responsável social a empresa tem que ter uma política clara e transparente.
- 6) O processo de decisão funciona por meio de diretrizes nacional e regional, mas cada empresa possui sua diretriz própria e é a partir da Direção que as ações sociais são planejadas e implementadas.
- 7) A estratégia que a empresa utilizou na implementação da responsabilidade social, foi vinculada a: Saúde, Educação, Comunidade e Empresa (colaboradores, gestão, cultura organizacional).
- 8) O consumo consciente é uma das preocupações constante da empresa, pois trabalha com a educação no qual a mesma busca o consumo responsável.
- 9) Os indicadores que a empresa utiliza para saber o retorno do investimento na área da responsabilidade social são o balanço social e indicadores do *Ethos*.
- 10) Surgiram oportunidades de mercado, porque ficou mais transparente e mais próximo da comunidade.
- 11) e 12) A empresa entende por empreendedorismo estar sempre aberto a novos aprendizados, a novos mercados e buscam novos objetivos. Considera-se empreendedora, porque é responsável social e a empresa afirma que só esta frase faz toda a diferença, pois para ser responsável social a empresa deve ser em primeiro lugar empreendedora.
- 13) Cresceu tanto financeiramente como socialmente, após implementar a gestão da responsabilidade social.
- 14) A empresa entende que a responsabilidade social é uma estratégia empreendedora, pois para uma empresa decidir ser responsável social



deverá implementar estratégias empreendedoras como a sustentabilidade social, preocupação com o foco no cliente e desenvolver serviços que contribuam com a sociedade e para o cliente final, planejar melhoria para meio ambiente.

15) A possibilidade empreendedora que a empresa percebeu pelo foi o fato de ser responsável social busca ser transparente para com a comunidade, colaboradores já são empreendedoras.

16) e 17) As estratégias de desenvolvimento sustentável adotadas pela empresa foi todas vinculadas ao meio ambiente, pois desenvolve a consciência ambiental educação, comunidade e empresa.

Em uma análise geral da entrevista com a empresa (F), pode observar que a empresa faz parte de uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.

As cooperativas se baseiam em valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, eqüidade e solidariedade.

Em 1967 foi criada a primeira empresa neste estilo no Brasil na cidade de Santos, dando origem ao cooperativismo médico no Brasil.

A empresa foi criada a partir de outra parceira da região. Em 1989 a Frahm, empresa de produtos eletrônicos, com cerca de 2000 usuários, fechou um contrato com a empresa. Este contrato serviu para a implantação de um escritório regional em Rio do Sul. Com o aumento das vendas no Alto Vale, iniciou-se uma mobilização para a constituição de uma singular. No dia 30 de novembro de 1994 foi instalada a Assembléia Geral de Constituição da empresa em Concórdia com a presença de quarenta e seis cooperados do Alto Vale. A decisão para a fundação da Singular foi por unanimidade.

No dia 1º de janeiro de 1996 passa a funcionar com autonomia a Singular empresa, cuja inscrição no Brasil é de número 300 (trezentos).

A empresa pesquisada desenvolve trabalho embasado em atividades de educação em saúde, articulado a diversos setores da sociedade, visando a prevenção de doenças e promoção da saúde, e conseqüentemente a melhoria da qualidade de vida das pessoas inseridas na empresa pesquisada e na rede de ensino da comunidade que atua.

Todos os projetos sociais são voltados para área da saúde e o bem estar da comunidade. Entende que para uma empresa decidir ser responsável social deverá implementar estratégias empreendedoras como a sustentabilidade social, preocupação com o foco. A empresa em transição do "fazer" para o "ser" cumprindo com seu papel social externamente, mas ainda deve desenvolver o ambiente interno da organização.

No seu balanço social demonstra sua transparência na totalidade, ainda a empresa esta voltada para atividades externas para com a comunidade, fornecedores e entre outros, seu foco para 2005 é para o ambiente interno procurando desenvolver programas junto aos seus colaboradores.

1) Os projetos desenvolvidos pela empresa (H) são: saúde e segurança dos colaboradores no ambiente de trabalho, das comunidades vizinhas às fábricas e dos usuários de seus produtos. A preservação do meio ambiente nas atividades industriais, no uso e na reciclagem dos produtos com sua assinatura. Promoção do bem-estar nas comunidades onde estão localizadas suas fábricas e onde moram seus colaboradores.

2) e 3) A empresa elabora e publica o Balanço Social e a acredita ser muito importante a divulgação do balanço social, pois é o meio que a empresa tem de demonstrar para sociedade o quanto é responsável social.

4) Os aspectos do conteúdo do balanço social que a empresa considera fundamental para a análise da responsabilidade Social são:

a) Trabalho junto à comunidade e principalmente trabalho com o colaborador interno.

- b) E o meio ambiente, pois é de extrema importância para o nosso negócio da empresa.
- 5) Na empresa existe uma política empresarial social, clara para todos os: funcionários, parceiros, consumidores, comunidade e sociedade, pois não seria responsável social. Declara que a base da política social empresarial é a ética.
- 6) O processo de decisão na empresa é da seguinte forma: O Presidente e a direção tomam atitudes estratégicas e o corpo gerencial executa.
- 7) A estratégia que a empresa utilizou na implementação da responsabilidade social, foi estratégia que cria o relacionamento com a sociedade apoiada no princípio do desenvolvimento sustentável. Isso significa unir de forma harmônica a responsabilidade social, responsabilidade ambiental e responsabilidade econômica.
- 8) A grande preocupação da empresa com o consumo consciente foi criar consciência da população quanto ao consumo e produtos que fazem mal ou bem para sociedade. Além do mais, que se faz hoje e a maneira como se faz são fundamentais para a definição sobre como será o futuro da empresa.
- 9) Os indicadores que a empresa utiliza para saber o retorno do investimento na área da responsabilidade social são: Balanço Social, *Social Accountability* – SA8000, *Accountability* – AA1000, *Global Compact*, indicadores do Instituto *Ethos*.
- 10) Surgiram várias oportunidades de mercado, e todas abriram as portas para exportação e parcerias. Além de fortalecer a marca.
- 11) e 12) A empresa entende por empreendedorismo plantar hoje para colher amanhã. Considera-se empreendedora pelo motivo de acreditar que o êxito de uma organização empresarial não pode estar dissociado ao progresso das comunidades onde suas atividades são realizadas. Para manter esse sucesso deve compartilhá-lo com a sociedade. A empresa procura equilibrar seus objetivos econômicos com uma atuação que leve em

conta os aspectos sociais e ambientais de sua atividade produtiva, sempre dentro de uma perspectiva de ética e de responsabilidade corporativa.

13) e 14) A empresa cresceu após implementar a gestão da responsabilidade social, tanto financeiramente como social mensurado (imagem da marca), considera a responsabilidade social uma estratégia empreendedora, pois acredita que a responsabilidade social é a contribuição para transformação da gestão da empresa frente a um novo futuro. E sendo responsável social a empresa estará sempre pensando a frente do seu tempo e pensar a frente do seu tempo é o papel do empreendedor.

15) As possibilidades empreendedoras percebidas pela empresa enquanto responsável socialmente são várias, mas a principal aceitação da comunidade e do consumidor quanto ao produto oferecido com relação ao da concorrente.

16) A estratégia de desenvolvimento sustentável adotada pela empresa, é tudo que foi feito pelo social, uma vez que, significa unir de forma harmônica no dia-a-dia os conceitos de responsabilidade social, responsabilidade ambiental e responsabilidade econômica.

17) O nicho ecológico tem sido uma outra grande preocupação da empresa empresa, pois a preservação do meio ambiente nas atividades industriais, propicia no uso e na reciclagem dos produtos com sua marca.

18) Os comentários finais da empresa, foram o seguinte: Gostaria agradecer pelo seu livro e dizer se todas as pessoas e organizações fizessem um pouquinho como eu e você o mundo seria melhor para todos.

Em uma análise geral da entrevista com a empresa (H), a empresa está presente no Brasil desde 1991, quando adquiriu a marca Fortilit. Desde então, tem reforçado seu desempenho, conquistando resultados cada vez mais significativos e aumentando a participação de mercado.

Um dos fatos mais importantes para esse crescimento foi com a aquisição, em 1999, do controle acionário da Akros S.A., uma das mais tradicionais empresas do setor no País. A incorporação criou condições para

o nascimento, em 2000, da empresa, responsável hoje por cerca de 30% do mercado nacional de tubos, conexões e acessórios sanitários. O êxito dessa união, garantiu à empresa em 2002 o prêmio Top Anamaco/ADVB (categoria Marketing e Vendas) pelo case "Fusão e Marcas de Sucesso".

A empresa conta com cerca de 1.600 colaboradores e dispõe de quatro fábricas. A constante inovação tecnológica é um dos diferenciais da companhia.

Em sintonia com os valores do Grupo a empresa realiza suas atividades e seus negócios sob a ótica do desenvolvimento sustentável, conceito que se caracteriza pelo respeito a três valores fundamentais – a responsabilidade social, a responsabilidade econômica e a responsabilidade ambiental.

Para a organização, uma empresa só pode se considerar vitoriosa em seu ramo de atuação se também a sociedade na qual está inserida tiver condições de crescer, prosperar e de oferecer a seus cidadãos qualidade de vida, justiça social e oportunidades de desenvolvimento.

Considerada como uma das principais referências empresariais no campo da ação social. Seu apoio qualificado a projetos comunitários desenvolvidos em diversos pontos do País tem feito a diferença na vida de mais de 2 mil pessoas, entre adultos, crianças e adolescentes.

Por meio do Programa Mundo Melhor – Quem Tem Coração Participa, a empresa estimula a participação de seus colaboradores em atividades de natureza voluntária. Por sua atuação solidária, a empresa conquistou, em 2002, o prêmio Top Anamaco/ADVB (categoria Recursos Humanos), pelo conjunto do trabalho social realizado. Também em 2003, pelo segundo ano consecutivo, a companhia foi incluída pela revista Exame no guia "As Melhores Empresas para Você Trabalhar". Em Abril deste ano, foi considerada uma das 100 melhores empresas para se trabalhar na América Latina pelo ranking publicado na revista VOCÊ S/A.

A empresa descobriu que a responsável social poderia ter como contribuição a transformação da gestão da empresa frente a um novo futuro.

E sendo responsável social a empresa estará sempre pensando a frente do seu tempo. A empresa considera a responsabilidade social uma estratégia empreendedora, pois a responsabilidade social é a contribuição para transformação da gestão da empresa frente a um novo futuro.

1) Os projetos que a empresa (I) desenvolve na área da responsabilidade social, são vários ligados ao desenvolvimento humano já que esta é a função da empresa. Oficina de desenvolvimento humano nos qual a empresa ajuda a jovens a se preparar ao mundo de trabalho. Programa de reciclagem. Programa de primeiro emprego. Programa aprendendo a descobrir suas habilidades.

2) A empresa não elabora e publica o Balanço Social, pois entende que é um instrumento muito importante para fazer de qualquer jeito.

3) e 4) A empresa considera muito importância da elaboração e divulgação do Balanço Social pelas organizações, mesmo sem publicar e divulgar suas ações, acredita ser a transparência que demonstra o quanto à empresa é responsável social. O aspecto do conteúdo do balanço social que a empresa considera fundamental para a análise da responsabilidade Social é a relação com a comunidade.

5) Na empresa existe uma Política Empresarial Social, clara e bem definida para todos os funcionários, parceiros, consumidores, comunidade e sociedade, pois desenvolve as habilidades na busca de ajudar aos outros e sempre querendo mudar os paradigmas sociais. A política empresarial social foi elaborada internamente com a participação dos colaboradores e partiu deles a idéia de elaborar uma política interna com base na ética.

6) O processo de decisão na empresa é a da seguinte forma, estrategicamente e politicamente por meio das três sócias, pois é uma empresa pequena com 12 funcionários. Também a decisão veio da decisão do coletivo de construir algo novo.

- 7) A estratégia que empresa utilizou na implementação da responsabilidade social veio da necessidade de que trabalhando a política e o desejo do coletivo na busca de construir algo melhor para todos e principalmente para comunidade.
- 8) As preocupações da empresa com o consumo consciente é muito grande, tanto que existe um programa onde treinam os colaboradores e parceiros para que reciclem os materiais e comprem produtos reciclados, pois desta forma contribuem com meio ambiente e na busca da conscientização para que venham fazer meio ambiente melhor.
- 9) O indicador que a empresa utiliza para saber o retorno do investimento na área da responsabilidade social é do *Ethos*.
- 10) Surgiram oportunidades de mercado, entende que não foi o marketing, mas a da ética que ganha novos mercados e clientes, pois esta sempre percebendo novos nichos de mercado. Além dos valores que a partir destes fazemos novas parcerias.
- 11) Entende como empreendedorismo desenvolver pessoas na busca da sustentabilidade no qual despertar para novos objetivos e isto que faz a empresa ser diferente, pois estão sempre buscando o novo e o melhorando.
- 12) A empresa se considera empreendedora porque, a partir que uma empresa de consultoria de pequeno porte passa ser responsabilidade social e diz ser, já é empreendedora.
- 13) A empresa cresceu após implementar a gestão da responsabilidade social, financeiramente não tem como mesurar, mas com relação a marca com certeza fortaleceu e trouxe um diferencial competitivo.
- 14) A empresa considera responsabilidade social uma estratégia empreendedora, pois acaba trazendo para empresa a importância da responsabilidade social que busca melhorar e ver com outros olhos as coisas boas do mundo e foca nos pontos fortes e não ficam somente se queixando da pobreza e da falta de qualidade e algo mais.

15) As possibilidades empreendedoras que a empresa percebe enquanto responsável socialmente não esta isolada do contexto empresarial e agrega o desenvolvimento sustentável.

16) São as estratégias de desenvolvimento sustentável adotadas pela empresa, várias, mas consideram importante a busca de novos mercados e novos modelos de gestão. A empresa busca criar novos serviços focados na responsabilidade social, pois se tiram do meio devem dar de volta para o mesmo meio.

17) Produto reciclado, é único projeto da empresa com relação ao meio ambiente.

18) A responsabilidade social perpassa pelo o ideológico e pela questão humana que as pessoas, estas precisam de novas oportunidades de mercado.

Em uma análise geral da entrevista com a empresa (I), pode observar que a empresa a ser analisada tem como objeto de negócio ser uma empresa prestadora de serviço á nível de consultoria. A empresa possui 12 funcionários, se considera empresa de pequeno porte, os serviços que oferece é capacitação, treinamento corporativo e desenvolvimento pessoal.

Atua na área de capacitação de pessoas já algum tempo. As proprietárias são três sócias que decidiram abrir um negócio com foco nas pessoas. Com o tempo tanto as sócias como os colaboradores decidiram criar uma política de valores interno com base ético para os clientes internos como para os clientes externos, foi desta forma que começaram a construir uma marca forte no mercado que atua. Esta marca se fortaleceu após a sua política ética utilizada com todos seus *stakeholders*. Hoje em dia entende que não pode fazer nada antes de trazer benéficos para quem lhe traz o lucro financeiro. Eles entendem que tudo na vida é compensação e troca. As estratégias que a empresa utilizou na implementação da responsabilidade social vieram da necessidade de trabalhar a política e o desejo do coletivo



na busca de construir algo melhor para todos e principalmente para comunidade.

A empresa entende a responsabilidade social como uma estratégia empreendedora, uma vez que acaba trazendo para empresa a importância da responsabilidade social no qual busca melhorar e ver de outra forma as oportunidades de mercado e não somente se queixar dos problemas sociais da falta de qualidade.

O grande diferencial na visão da empresa é a troca com amor, com humanização, com respeito e principalmente com ética.

## **5.2.2 Analise das categorias**

### **5.2.2.1 Projetos desenvolvidos na área da responsabilidade social**

Os projetos desenvolvidos pelas empresas participantes desta pesquisa são dos mais diversos, mas todos vinculados a responsabilidade social com o intuito do benefício social para o ambiente interno da empresa, ou seja, colaboradores, construindo valores sociais, criando programas de voluntariado, no ambiente externo na busca de um bem social vinculado a educação, capacitação, saúde, cultura e programas relacionados ao meio ambiente(nicho ecológico).

Os projetos são vários como: combater a mortalidade infantil; combater a nutrição, divulgar a cultura, assistência à saúde no morro Maciço da Cruz, cursos sobre gestão da responsabilidade social. A empresa (E) buscou contribuir elaborando programas relacionados com a saúde, e educação.

Programas na área de formação, capacitação e educação, vinculado a ensino e a cultura existem vários como: evitar o desperdício de energia, primeiro emprego, assistência e formação profissional de adolescentes, formação e capacitação profissional, saber informática, pré-vestibular, grupo de pais de dependentes especiais, espaço cultural (cinema na favela) projeto dançar, brinquedoteca. Vários ligados ao desenvolvimento humano como oficina de desenvolvimento humano nos qual ajudam jovens a se preparar ao mundo de trabalho, como o programa de primeiro emprego. Programa aprendendo a descobrir suas habilidades das empresas (I), (A) e (F).

Programas relacionados ao meio ambiente e ao nicho ecológico também apareceram na pesquisa como uma grande preocupação das empresas com esta área, principalmente as empresas (A), (H) e (D) com os programas de reciclagem de papel, coleta de lixo seletivo, preservação do meio ambiente nas atividades industriais, no uso e na reciclagem dos produtos com sua assinatura, Promoção do bem-estar nas comunidades onde estão localizadas suas fábricas e onde moram seus colaboradores.

Ainda com relação ao meio ambiente os projetos são desenvolvidos na busca de criação de uma consciência ecológica. Como: coleta seletiva de lixo, clube arte vida verde –CAVV, Semana arte vida verde, educação ambiental no Pousada Rural, desenvolvimento a consciência ambiental para os clientes. Programa como os fornecedores, com os clientes, comunidade Odonto saúde ao seu alcance, ciclo de palestras, encontro vivencial (D), (B).

Projeto que busca a construção de valores internos, programa de benefícios dos colaboradores, gestão do clima organizacional, programa de coleta seletiva, programas vinculados aos excluídos como os portadores de necessidades, programas adesão ao programa amigo da criança, programas que desenvolve nos parceiros a cultura da responsabilidade social como o da seleção dos fornecedores responsáveis sociais (C).

#### 5.2.2.2) Balanço Social

As empresas (A), (B), (C), (D), (E), (F), (H) publicam e divulgam o seu balanço social, a única empresa que divulgou que não publica o balanço social foi a empresa (I).

As justificativas foram várias, mas todas as empresas declararam que buscam com o indicador o balanço social com o objetivo de comprovar efetivamente para comunidade e seus *stakeholders* que são responsáveis sociais. O balanço social é um indicador que tem como objetivo central demonstrar a transparência das ações com relação a vários temas entre eles: o valores éticos, investimento ao público interno, quanto se investiu no meio ambiente, relação com os fornecedores, consumidores e clientes finais, comunidade, governo e sociedade. Para a maioria das empresas o balanço social tem a mesma importância que o balanço financeiro ou até mais.

Algumas empresas consideram que o balanço social é a ferramenta mais estratégia e importante, pois demonstra para a comunidade tudo que se fez, se faz, e pretende fazer de maneira responsável social. Entende-se que é a maneira da empresa demonstrar que é responsável social.

Segue algumas declarações feitas pelas empresas na entrevista empírica: A empresa acredita que tornar visível as ações das empresas, pois a publicidade da fé ao ato público e nos temos obrigação de fazer ações sociais (A) A empresa (C) acredita que uma das maneiras de mostrar transparência, é quando os funcionários, parceiros, clientes e comunidade realizam atividades na busca de sempre melhorar a qualidade de vida para todos.

Para uma empresa elaborar e publicar seu balanço acredita que o Balanço Social contribui em função de ser uma forma correta de interagir com a comunidade, mostrando a responsabilidade da empresa junto a sociedade. Demonstra para os clientes, fornecedores, comunidade e funcionários o quanto realiza para o social e de que forma. Não acha que seja puramente *marketing*, mas é a maneira de uma entidade social tem de

mostrar o quanto acredita no benéfico social como algo maior que somente o lucro financeiro (F),(B). O balanço social é o meio que a empresa tem de demonstrar para sociedade o quanto é responsável sócia, pois a transparência demonstra quanto à empresa é responsável social. A empresa (F) respondeu que: Mostra sua transparência e suas ações sociais realizadas junto a comunidade a empresa por meio da educação.

Os aspectos do conteúdo do balanço social considerado fundamental para análise da responsabilidade pelas empresas foi a transparência que trabalha os dados e a maneira que os dados são divulgados. Além da relação humana entre colaboradores e a empresa que construí na elaboração do mesmo. Por meio desta transparência se construí vários laços sociais que pode ser na construção de um relacionamento mais sólido com a comunidade, ou com o colaborador interno. A empresa (H) respondeu que o aspecto mais importante do balanço social é o trabalho junto à comunidade e principalmente trabalho com o colaborador interno. E o meio ambiente, pois é de extrema importância para o negócio (H).

Além do balanço social as empresas entrevistadas responderam que utilizam outros indicadores para saber o retorno do investimento na área da responsabilidade social. Como as empresas (E), (A), (H), (I),(C), (F), (D), (B) utilizam o indicador do Instituto *Ethos*, as empresas (H), (C) além do *Ethos* também utilizam os indicadores *Social Accountability* e *Accountability - AA1000*, as empresas (E), (H), (C) utilizam *Global Compact* e as empresas (E), (C) utilizam seu próprios indicadores.

Os dados acima demonstram que efetivamente as empresas publicam e divulgam seu balanço social, para elaboração do Balanço Social é necessário utilizar os indicadores para mesurar o investimento e o seu retorno na área social.

### 5.2.2.3) Política Empresarial Social

A base da política social empresarial é a ética ou a base ética que a empresa utiliza na sua relação com seus *stakeholders*. As práticas de responsabilidade ou cidadania empresarial expressam a convicção de que a empresa tem que exercitar sua função interativa na sociedade, influenciando, de maneira pró-ativa e com sentido de equidade, a comunidade que está no seu entorno.

Condutas éticas e práticas de responsabilidade social, quando consideradas dentro da organização podem representar adoção de elevados padrões de condutas pessoais para com acionistas, executivos e colaboradores; remuneração justa, valorização de talentos e do esforço individual dos profissionais; participação nos resultados; incentivo ao desenvolvimento pessoal; qualidade de vida; comunicação transparente, honestidade, cooperação, utilização adequada dos recursos necessários à produção, entre outros. Tais condutas, que devem permear toda a organização, o tempo todo, da alta administração às menores unidades produtivas, acaba por se projetar para fora da organização (LEIPZIGER, 2001).

Além disso, há outras condutas éticas e socialmente responsáveis que dão visibilidade ao público externo e se expressam através de: parcerias duradouras com fornecedores, utilização sustentada de recursos naturais, adoção de medidas para proteção e preservação do meio ambiente; contabilidade honesta e recolhimento justo de tributos; obediência e equidade contratual; preocupação com a segurança, saúde e satisfação de consumidores; envolvimento com a comunidade.

A maior parte das organizações que responderam a pesquisa se posicionou de acordo com uma política social empresarial clara e bem definida. Esta postura transparente tanto debatida no balanço social demonstra a interligação das variáveis da responsabilidade social no qual estão intimamente ligadas e dependentes umas nas outras. Independentemente do porte da empresa, desenvolver iniciativas de

responsabilidade social que contribuam para a satisfação dos seus colaboradores internos e com seus *stakeholders* é objetivo de qualquer empresa que se considera responsável social. Conforme a empresa (H) a política social é umas das variáveis que torna a empresa responsável social.

Esta empresa se posiciona dizendo que a política social empresarial desenvolve as habilidades na busca de ajudar aos outros e sempre querendo mudar os paradigmas sociais. A política empresarial social é elaborada internamente com a participação dos colaboradores e da empresa entendendo que partindo dos colaboradores a idéia de elaborar uma política interna com base na ética valida com mais facilidade a política social empresarial. Existe um processo para elaboração da política social empresarial, inicia trabalhando os valores internos da empresa, no qual busca identificar os valores, após dissemina e divulga os valores e depois realiza a Integralização e capacitação com todos os colaboradores internos.

Política social empresarial deve ser clara, uma vez que, perpassa pela cultura organizacional e sua estrutura, também envolve pessoas, ambientes e mudança. Toda mudança gera incerteza, resistência e conflito, mas se uma organização quer ser responsável social deve mudar seu paradigma organizacional e transpor as dificuldades do dia-a-dia e as resistências internas e conscientizar cada colaborador que o mais importante é desempenhar cada um o seu papel quanto responsável social não importando cargo e função.

Segue consideração da empresa (F) no qual respondeu afirmativo sobre possuir uma política social empresarial, pois a empresa é responsável social. Para ser responsável social a mesma acredita que precisa ter uma política clara e transparente.

A tomada de decisão tem relação direta com a forma de política social empresarial que a empresa se posiciona. Por exemplo a empresa (H) afirmou que a tomada de decisão tem uma hierarquia onde primeiro o presidente decide as diretrizes e após a direção toma atitudes estratégias para que o corpo gerencial execute as diretrizes da direção e da presidência.

As empresas participantes desta pesquisa responderam que seguem o mesmo modelo de processo decisório, Superintendentes e Diretores que demandam as grandes diretrizes e os coordenadores das áreas que demandam os programas.

A empresa (D) foi uma exceção, pois seu processo decisório não segue uma hierarquia, considerado como democrático pela empresa, pois mesmo tendo ligação com o departamento nacional da empresa no qual delega diretrizes, a decisão da gestão da responsabilidade social é mérito local de Santa Catarina.

#### 5.2.2.4) Estratégias da responsabilidade social

As empresas em geral contribuíram com dados inovadores e diversificados em função do segmento de cada uma. Mesmo com este universo tão diversificado de dados, existe a inter-relação entre eles, pois todos buscam nortear responsabilidade social como estratégia diferenciadora no qual agrega valor para empresa.

A estratégia de responsabilidade social contempla, a cadeia produtiva, do 1º setor, 2º setor e 3º setor, pois desta forma se pode identificar onde está a desigualdade social para ser uma empresa sustentável. Para poder ser sustentável deve primeiro realizar melhorias e trazer benefícios para sociedade, e desta forma trabalhar com muita seriedade, pois para ganhar algo da sociedade, em primeiro lugar deve dar algo em troca. Esta é a filosofia de trabalho, de várias empresas pesquisadas. A empresa (E) afirmou na entrevista: primeiro damos para sociedade e após recebemos em troca da mesma esta funcionando e muito bem.

A empresa primeiro se associa ao Instituto *Ethos*, depois verifica com base na foto social (Indicador *Ethos*) as ações para melhorar a relação da empresa com um ou mais de um *stakeholders* e após analisar as melhorias sociais por meio dos indicadores para após publicar e divulgar o balanço social. Com base na ética é criado o valor interno da organização.

A empresa (A) respondeu dizendo que entende que a sua obrigação de percorrer um lindo caminho, mas de longo prazo e sem tempo e data para chegar, nunca irá chegar, pois o mercado estará sempre em mutação e transformação e devemos acompanhá-lo.

A estratégia que a empresa utiliza mantém suas operações e seu relacionamento com a sociedade apoiada no princípio do desenvolvimento sustentável. Isso significa unir de forma harmônica no dia-a-dia os conceitos de responsabilidade social, responsabilidade ambiental e responsabilidade econômica, ou seja, a estratégia da ecoeficiência.

#### 5.2.2.5) Consumo Consciente

O consumo consciente é uma questão de conscientização social, no qual se entende que é o papel de toda sociedade mudar este consumo exagerado no qual não se sabe se as pessoas consomem por necessidade ou pura ansiedade. Entende-se necessidade como uma privação e desejo como uma aspiração individual, mas tanto o desejo como a necessidade deve ser controladas de maneira consciente para o benefício social como todo. Se cada fatia da sociedade fizer seu papel com certeza algo mudará na sociedade com relação ao consumo consciente. A empresa (E) se posicionou com relação a este assunto da seguinte forma: Estamos elaborando o manual de consumo consciente, um manual externo no qual queremos ensinar para o nosso mercado e outro manual que estamos elaborando para os colaboradores internos. A empresa (A) respondeu: Nós temos a preocupação muito grande com a responsabilidade social, em função elaboramos e temos o programa casa aberta que é a maneira eficiente em trabalhar os recursos, uso racional da energia elétrica e passamos a importância e a preocupação com o meio ambiente.

Criando consciência da população quanto ao consumo de produtos /serviços que fazem mal ou bem para sociedade. Além do mais para a empresa, o que se faz hoje e a maneira como se faz são fundamentais para



a definição sobre como será o amanhã da organização e desta mesma comunidade que esta inserida. A empresa (I) pratica o consumo consciente da seguinte forma: Tem programa onde treinam os colaboradores e parceiros para que reciclem os materiais e comprem produtos reciclados, pois desta forma contribuem com meio ambiente e na busca da conscientização para que venha fazer o meio *ambiente*.

A educação é a maneira de repensar o consumo hoje e como poderia ser o amanhã. Pensar é papel da educação não importando o nível social, a tribo, pois para mudar o consumo consciente para um consumo responsável precisa da ajuda de todos, governo, Ongs, empresas, cidadão, políticos entre outros, pois é uma questão de sensibilização e mudança cultural.

#### 5.2.2.6) Oportunidades de mercado

Quase todas as empresas que participaram da pesquisa responderam que tiveram novas oportunidades de mercado, após a implementação da responsabilidade social houve várias oportunidades de mercado. Entre elas a visibilidade da marca no qual procurou -se uma relação de fidelidade entre cliente e organização, outra oportunidade foi à fidelidade no mercado de capitais, além de enriquecer o ambiente de trabalho com boa vontade.

Conforme responde a empresa (A): Foi na área da qualidade total e na excelência em atendimento a prestação de serviço que sempre desenvolvem vários projetos sociais como consequência recebem de volta o investimento.

Com a gestão da responsabilidade social as empresas que participaram da pesquisa responderam que após o advento da gestão da responsabilidade social as portas para exportação e parcerias abriram. Além de fortalecer a imagem da marca. A razão de abrir novos caminhos para exportação é em função que vários países do primeiro mundo só faz em negócio com empresas responsabilidade social em função da humanização do trabalho, conforme normas dos direitos humanos – ONU, Global Compact.

A empresa (I) respondeu que: Não fazem marketing, o seu diferencial competitivo é em função da ética que ganham novos mercados e clientes, pois estão sempre percebendo novos nichos de mercado. Além dos valores que a partir destes fazem novas parcerias. Com relação a oportunidade que gerou após a responsabilidade social, a empresa (C) responderam que: várias abriram as portas para novas consultorias e aumento muito a demanda por consultoria.

Com relação à pergunta feita se a empresa cresceu após implementar a gestão da responsabilidade social, financeiramente e social mensurado (imagem da marca), as empresas responderam que sim, algumas financeiramente com relação a imagem da marca, outras somente financeira e outras somente com relação a imagem da marca em função do seu negócio ser difícil mensurar valores, a empresa (I) respondeu que financeiramente não tem como mesurar, mas com relação a marca com certeza fortaleceu e trouxe um grande diferencial competitivo. A empresa (C) respondeu que trouxe muitas oportunidades tanto financeiramente como social mensurado.

Dependendo do segmento da empresa financeiramente é difícil de se mensurar já que uma empresa pode ser prestadora de serviço social, mas com relação a social mensurado sim, pois faz parte do seu objeto de negócio ser responsável social e com relação a marca a responsabilidade social melhora a imagem da marca.

#### 5.2.2.7) Concepções de empreendedorismo

Todas as empresas responderam que se consideram empreendedoras, pois para elas ser empreendedora é estar a frente do tempo, inovar, buscar o novo, tudo que é diferenciado, criativo, além do seu tempo, que traz resultados transformadores. A empresa (A) respondeu de maneira objetiva ser empreendedor é estar à frente do tempo, é fazer hoje e sempre de maneira responsável, pois é fundamental para saber como será o

amanhã da empresa e da comunidade que esta inserida. A empresa (E) respondeu que empreendedorismo é pensar a frente do seu mundo.

Desenvolvendo pessoas na busca da sustentabilidade se cria novos objetivos, e isto, que faz a empresa ser empreendedora e diferente, pois sempre esta buscando o novo e o melhorando continuamente. Ser empreendedor é à vontade de fazer e ter a consciência com espírito empreendedor. Deve ter iniciativa para ser responsabilidade social.

Ainda na visão das empresas ser empreendedor é fazer diferente, ser arrojado, na forma de administrar, liderar e construir um novo pelo simples ato de cooperar já faz a empresa empreendedora, ser empreendedora na sua missão e visão, valores, equidade social, igualdade e respeito. Ser empreendedor é ter como missão a promoção dos clientes e colaboradores, divulgando os valores da solidariedade para a comunidade na busca de um bem estar holístico.

Acredita-se que o êxito de uma organização empresarial não pode estar dissociado do progresso das comunidades onde suas atividades são realizadas. Para manter esse sucesso e compartilhá-lo com a sociedade, a companhia procura equilibrar seus objetivos econômicos com uma atuação que levem em conta os aspectos sociais e ambientais de sua atividade produtiva, sempre dentro de uma perspectiva de ética e de responsabilidade corporativa.

Para uma empresa de pequeno porte ser responsável social já é ser empreendedora. A empresa (C) respondeu que são empreendedores, pois estão criando um núcleo de pesquisa social, com a finalidade de verificar a questão do desenvolvimento sustentável novos produtos e pesquisa de mercado. Além de terem os valores à inovação de fazer, ser e de buscar novas oportunidades.

#### 5.2.2.8) Estratégias de desenvolvimento sustentável

As estratégias de desenvolvimento sustentáveis vêm fazer a transformação social, esta transformação faz parte do negócio, deve estar na missão e nos valores da organização, uma vez que, o desenvolvimento sustentável contribui para uma gestão de responsabilidade social profissional. A empresa (A) considera como estratégia de desenvolvimento sustentável a responsabilidade e desafios, inserção setorial, princípios e valores internos, estrutura e parcerias comprometidas com a responsabilidade social, governança corporativa, excelência em gestão pública.

A estratégia de desenvolvimento sustentável significa unir de forma harmônica os conceitos de responsabilidade social, responsabilidade ambiental e responsabilidade econômica em um só contexto social, contribuindo para uma sociedade mais solidária com valores mais sólidos e éticos na construção de um consumo além de consciente, responsável social. O desenvolvimento sustentável busca novos mercados e novos modelos de gestão. Criar novos produtos e serviços focados na responsabilidade social, pois se tiramos do meio devemos dar de volta para o mesmo meio que tiramos. Na área social, área econômica na busca da sustentabilidade com base na responsabilidade social. Lucro da empresa é revertido para o lucro social. A empresa (D) acredita que pela sua natureza de negócio desenvolve seu papel para o desenvolvimento sustentável oferecendo ações de assistência, saúde, cultura, educação, lazer e nichos ecológicos.

Os nichos ecológicos estão sendo cada vez mais pensados e utilizados como estratégia de desenvolvimento sustentável, porque, cada vez mais, as organizações responsáveis sociais estão desenvolvendo programas vinculados a ecoeficiência como programa o açoramento de rios e área indígenas, campanha de controle das queimadas, recuperação da faixa Ciliar do Rio Itajaí-Açu, revitalização do estacionamento do Sertão do Maruim, *Preservação do meio ambiente nas atividades industriais, no uso e*

*na reciclagem dos produtos com assinatura.* As empresas (I), (D), (F) e (C) acreditam no vínculo da reciclagem de produtos e na educação a coleta seletiva como desenvolvimento da consciência ambiental.

As empresas revelam como sua maior preocupação a transformação social, na busca da sustentabilidade nos negócios. Quando se trata de responsabilidade social as organizações têm que considerar em primeira instância o ser humano. E entender que o processo é intrínseco, pelo fato da empresa não for ética e responsável, e não cuidar do que é seu (colaborador) volta para aquela mesma máxima, desta forma primeiro devem olhar para dentro da organização e depois para fora.

#### 5.2.2.9) Responsabilidade social como uma estratégia empreendedora

As empresas na sua totalidade responderam que sim, a responsabilidade social é uma estratégia empreendedora, a empresa (E) respondeu da seguinte forma: Sem dúvida, 59% das empresas, ou seja, 452 mil empresas estão investindo da área de responsabilidade social, a maioria dos empreendedores investe na responsabilidade social por ser um diferencial, 32% dos consumidores compram produtos de empresas responsáveis sociais, 84% das empresas acreditam que a responsabilidade social impulsiona seus negócios.

A responsabilidade social influencia as outras empresas e desta influência desenvolve um novo tipo de cultura nas cadeias produtivas do primeiro setor, segundo setor e terceiro setor. A responsabilidade social transforma a gestão das empresas e após fecha o ciclo, pois humaniza a empresa. A sua contribuição é inovadora e extremamente importante para o futuro econômico e social, pois a transformação da gestão da empresa é uma evolução frente a um novo futuro. Conforme o relato da empresa (E) sobre esta categoria, a mesma respondeu, sem dúvida, considera a responsabilidade social uma estratégia empreendedora, pois acredita que a responsabilidade social impulsiona seus negócios e considera que a gestão da responsabilidade social é seu grande diferencial, é a razão da

responsabilidade estar junto com a área de planejamento estratégico da empresa.

Sendo responsável social a empresa estará sempre pensando a frente do seu tempo e pensar a frente do seu tempo é o papel do empreendedor.

A empresa (I) acredita que a importância da responsabilidade social é melhorar e ver com outros olhos as coisas boas do mundo e foca-se nos pontos fortes que tem a sociedade e não ficando somente se queixando da pobreza e da falta de qualidade de vida. A responsabilidade social transforma a organização e tem que estar alinhavada a gestão, ou seja, a responsabilidade social é a gestão. Desta forma pode entender que a estratégia empreendedora, uma vez que, contribui para o desenvolvimento sustentável, e o desenvolvimento sustentável é algo a frente de nosso tempo. Colaborando a empresa (D) entende que é empreendedora e consciente, porque tem consciência que esta contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

As possibilidades empreendedoras que as empresas percebem enquanto responsáveis sociais, são diferenças como, perenidade, maior controle sobre os riscos, sustentabilidade nos negócios, acesso a capitais de mercado (facilidade no mercado financeiro), melhorar a qualidade para os *stakeholders*, humaniza a organização e transforma a vida das pessoas e da comunidade que a mesma atende. Mas os benefícios são inúmeros principalmente com relação a aceitação da comunidade e do consumidor quanto ao produto da empresa responsável social com relação a da concorrente. A empresa (I) responde que: Não esta isolada e agrega ao sustentável. Já a empresa (C) acredita que aumentou a demanda e fortaleceu a identidade da marca, além de ter criado um canal mais sólido entre a empresa e clientes e a sociedade.

As possibilidades são muitas, pois ação educativa é a mais importante neste processo de compromisso social, onde a empresa pode colaborar na

formação do indivíduo levando ao conhecimento social e ao mesmo tempo a transformação social.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Concluindo a tese, pode-se afirmar que os objetivos específicos como o objetivo geral foram alcançados, uma vez que, primeiramente discutimos os conceitos-chaves e dimensionamos a responsabilidade social como gestão empreendedora nas organizações. A pesquisa bibliográfica procurou inicialmente discutir os ambientes organizacionais relacionando o ambiente interno com ambiente externo a luz da teoria da complexidade, analisando como foco principal a evolução organizacional da empresa máquina para empresa ser vivo, conforme a visão de Morgan, (1996).

Esta análise foi extremamente importante, pois consegue demonstrar para quem irá implementar a gestão da responsabilidade social, a influência da cultura organizacional como facilitadora ou dificultadora, o que dependerá do modelo de cultura da organização. Para após conceituar e dimensionar a responsabilidade social como estratégia empreendedora nas organizações.

Os aspectos conceituais e evolutivos da responsabilidade social foram pesquisados sob vários olhares e posicionamentos que demonstram a evolução histórica das preocupações como referência e o seu tratamento no âmbito social e pelas organizações. Na seqüência da pesquisa dos aspectos evolutivos da responsabilidade social se buscou conhecer a relação da ética e da ética empresarial com a responsabilidade social, uma vez que, a ética é a base da responsabilidade social, desta forma nenhuma organização ou pessoa pode se considerar responsabilidade social sem ser ética na sua essência ou nos seus princípios, é por esta razão que é de extrema importância para qualquer organização responsável social a construção de uma política social empresarial clara e bem definida, também pesquisou como estratégia de responsabilidade social o meio ambiente.

Foram apresentados os principais indicadores de responsabilidade social dando ênfase para o indicador de sustentabilidade social, no qual se busca auferir o retorno do investimento feito pela organização na área e qual seu investimento social realizado após o retorno.



Na seqüência foi construído um quadro teórico para identificar a interface entre estratégia empreendedora e responsabilidade social nas organizações. Neste quadro teórico pode verificar as variáveis relacionadas à responsabilidade social e as variáveis relacionadas a estratégia empreendedora. Para após articular ambas as variáveis e construir uma só variável relacionada com a responsabilidade como uma estratégia empreendedora. Por meio de uma pesquisa exploratória identificamos se as organizações situadas em Santa Catarina que participaram da amostra indicadas pelo Instituto *Ethos* são efetivamente responsáveis sociais, após a pesquisa das nove empresas somente uma não era responsável social. Na seqüência foi realizada uma pesquisa empírica onde se buscou identificar a interface entre estratégia empreendedora e responsabilidade social. Evidencio-se após a pesquisa realizada com as oito empresas como amostra que existe a interface entre responsabilidade social e estratégia empreendedora, com o que podemos afirmar com base na pesquisa empírica que toda empresa responsável social é empreendedora.

Ao responder as perguntas no primeiro momento da pesquisa se buscou identificar se as organizações de Santa Catarina associadas ao Instituto *Ethos* eram responsáveis sociais. A resposta conforme a pesquisa exploratória realizada foi positiva na sua maioria, somente uma organização não foi considerada responsável social.

No segundo momento da pesquisa, buscou verificar com base no quadro teórico elaborado, se as organizações que se consideram responsáveis sociais utilizaram estratégias empreendedoras na implementação da gestão social? E a resposta foi positiva, uma vez que as empresas responderam que todas são empreendedoras, pois as possibilidades empreendedoras enquanto responsável socialmente são várias como: perenidade, maior controle sobre os riscos, sustentabilidade nos negócios, a responsabilidade social facilita o acesso a capitais de mercado (facilidade no mercado financeiro), além de melhorar a qualidade para os *stakeholders*, humaniza a organização e transforma a vida das pessoas e da comunidade que a atende.

Conforme os relatos das empresas as mesmas consideram que uma empresa é responsável social aumenta a aceitação da comunidade e do consumidor quanto ao produto produzido ou vendido com relação ao da concorrente. Além da marca que fica mais fortalecido e lembrada.

Na seqüência se buscou identificar se existe a interface entre estratégias empreendedoras e responsabilidade social nas organizações pesquisadas. Todas as empresas responderam que sim, uma vez que toda empresa responsável social tem que ser empreendedora.

Os pressupostos foram respondidos de maneira clara e objetiva pelas organizações que participaram da pesquisa, o que permite afirmar na tese que toda empresa responsável social é empreendedora na sua essência.

Este trabalho confirmou os pressupostos de estudos enunciados segundo os quais a responsabilidade social é uma estratégia empreendedora.

Buscou-se em autores nacionais e internacionais a interface entre a responsabilidade social e a estratégia empreendedora, visando comprovar que responsabilidade social não é filosofia, técnica, modismo, gestão, ideologia, mas estratégia empreendedora que transforma uma organização em: competitiva, dinâmica, transparente, humana, ética e por meio destes requisitos a sua imagem da marca se solidifica trazendo com conseqüência retorno financeiro tanto em lucro como no mercado de capitais com relação a ações de mercado, além do lucro social contribuindo para melhoria na qualidade de vida de todos seus *stakeholders*.

Foi na busca da sustentabilidade social que o autor se propôs à dar sua parcela para um dia conseguirmos ter um mundo mais justo, capaz de superar tantas desigualdades sociais, pois a falta desta estabilidade política e social é uma grande ameaça para a sociedade e por conseqüência ao mundo dos negócios.

A partir dos resultados obtidos a partir da pesquisa empírica pode-se pressupor que o investimento em práticas socialmente responsáveis é um dos melhores investimentos quando reconhecidos e estimulados pela alta administração da empresa. Certamente o retorno será lento, mas efetivo. Pergunta-se porque investimento deve ser estimulado pela alta direção, pois a partir do modelo teórico pesquisado a responsabilidade social é uma estratégia empreendedora corporativa.

Também conforme os resultados obtidos por meio da pesquisa teórica e empírica, pode concluir que a organização responsável social é aquela que na sua missão e visão é responsável, desde a compra de um insumo gerando, produto de qualidade, preocupada com a qualidade de vida de seus colaboradores, até com a educação para um consumo responsável, coerentemente com sua cultura organizacional humanizada. Certamente para que possa se tornar responsável social deverá implementar estratégias empreendedoras na busca de uma gestão social e humana.

Para se desenvolver um programa de responsabilidade social, não basta simplesmente a vontade e a consciência do dever, é necessário estabelecer estratégias empreendedoras de atuação. Estas estratégias estabelecidas conforme as variáveis elaboradas a partir da inter-relação entre responsabilidade social e estratégia empreendedora construída a a partir da pesquisa teórica e empírica como: o desenvolvimento sustentável, a ocupação nicho ecológico, pois contribui como mais uma maneira de segmentar o mercado, repensar o consumo responsável relacionando com a preocupação de adequar os produtos desenvolvidos e produzidos a partir de um novo modelo, a preocupação da organização com a ecoeficiência que é a interligação do tripé financeiro, ambiental e social e a política empresarial social que vem a contribuir com os valores internos e permeados pela ética.

Desta forma, comprovou que uma organização utiliza-se de indicadores de responsabilidade social para mensurar e verificar o quanto é responsável social e de que maneira a mesma pode comprovar, se por meio de novas oportunidades de mercado, por meio dos projetos sociais nas áreas da educação, saúde, meio ambiente, capacitação, cultura entre outros, pois irá depender do negócio da empresa e principalmente do segmento que atua, balanço social ou estratégia de desenvolvimento sustentável, então, planejar ações baseadas em comportamentos socialmente responsáveis.

Uma organização deve analisar se realmente está buscando dentro dos seus valores, cultura, missão e visão, ou seja, política empresarial social, a responsabilidade social corporativa. Também verificou nesta pesquisa que uma estratégia empreendedora é capaz de implementar o programa de gestão de responsabilidade social em uma organização que busca além do lucro financeiro o lucro social. Nessa perspectiva as organizações passam a buscar o lucro financeiro através da imagem de uma empresa socialmente responsável. Uma vez que, a partir que uma organização é responsável social a sua imagem fortalece no mercado que atua e como consequência obtém o lucro.

Ao Defender a tese de que toda empresa responsável social é empreendedora na sua essência, este trabalho confirmou os pressupostos do estudo realizado, no qual pretendeu-se evidenciar que a responsabilidade social é uma estratégia empreendedora. Buscou-se em autores nacionais e internacionais a interface entre a responsabilidade social com estratégia empreendedora, no qual comprovou que responsabilidade social não é filosofia, técnica, modismo, gestão, ideologia, mas estratégia empreendedora que transforma uma organização tornando-a competitiva, dinâmica, transparente, humana, ética e por meio destes requisitos a sua imagem de marca se solidifica trazendo como consequência retorno financeiro tanto em lucro como no mercado de capitais, além do lucro social contribuindo para melhoria na qualidade de vida de todos seus *stakeholders*.

Considerando que vivemos em um país onde 55 milhões das pessoas vivem na completa miséria passa pelo ideológico e pela questão humana que as pessoas precisam e procuram por novas oportunidades de mercado. Inovar e inovar é palavra de ordem hoje, porque sempre devemos estar à frente do nosso modelo de mundo, mas só a frente não basta mais, precisamos criar um novo modelo. O fato de estar à frente do nosso modelo de mundo já é ser empreendedor. Criar um novo modelo além de ser empreendedor é ser responsável social, pois este novo modelo de mundo é a responsabilidade social. Cada vez mais as empresas precisarão entender que a gestão da responsabilidade social faz parte do planejamento estratégico. Desta forma deve ser considerada como a principal estratégia da empresa, uma vez que, toda empresa responsável social é empreendedora.

## 7 REFERÊNCIAS

ACCOUNTABILITY. AA1000. Londres, 1999. Disponível em: <<http://www.accountability.org.uk>>. Acesso em: 1/mai/2003.

ARAGÃO, Sueli D. **A responsabilidade social das empresas considerada nas decisões de concessão de crédito por bancos de desenvolvimento no Estado de Santa Catarina**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BEUTER, Carla Gomes. **Ética e responsabilidade social das empresas: abordagens teóricas, discursos e práticas**. Florianópolis, 2000. 71p. Conclusão de curso (Administração Geral) – Universidade Federal de Santa Catarina.

BIDHE, Amar. Origem e evolução do empreendedor. **HSM Management**, São Paulo, ano 5, n. 25, mar.-abr. 2001. Disponível em: <<http://www.hsmmanagement.com.br>>. Acesso em: 26/mai/2004.

BRANDÃO CR, organizador. **Pesquisa participante**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL. Disponível em <<http://www.bvqi.com>>. Acesso em 07 maio de 2003.

BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSABILITY. Disponível em <http://www.brs.org>. Acesso em : 26 fevereiro de 2004.

CAPUDI, Roseli. **Programa de Responsabilidade Social Corporativa para SESI/SC**, Orientador Gilson Karkotli - Biguaçu/SC, 2002. Conclusão de Curso (administração) - Univali.

CEPAA. SA8000. New York, 2000. Disponível em: <<http://www.cepaa.org.br>> Acesso em: 01 mar./2003

CHING, Hong Yuh. **Gestão baseada em custeio por atividades**. São Paulo: Atlas, 1995.

COLLINS, J.C.; PORRAS, J. I. **Built to last: successful habits of visionary companies**. New York: Harper, 1994.

CORMACK, Mandy. **Responsabilidade e novas relações estado-sociedade**. CONFERÊNCIA NACIONAL 2002: empresas e responsabilidade social. São Paulo, 06/jun./2002.

DAVIS, Keity. **Five propositions for social responsibility**. Business Horizons, London, v.18 n.3, p.19-24, june. 1975.

DEGER, R.J. **O Empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw Hill, 1989.

DEES, Gregory. Fragmento traduzido do original em Inglês empreendedorismo social. Escola de Graduação em Administração (Graduate School of Business) - Universidade de Stanford <http://www.gsb.stanford.edu/services/news/DeesSocentrepPaper.html> Graduate School of Business > Acesso em: 12/ julho/2004.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, Peter F. **Estratégia empreendedora**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Estratégia**. São Paulo: Pioneira, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 1981.

DUARTE, Glenso D; DIAS, José Maria M. **Responsabilidade social**: A empresa hoje. Rio de janeiro: LTC, 1986.

DUTRA, Ivan de Souza; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Estratégia empreendedora: em busca da trilha para realizar sucesso. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. **Anais...** Paraná: CEFET, 2001. p. 164-175. Disponível em: < <http://www.google.com.br>>. Acesso em: 26/mai/2004.

ERZOG, Ana Luiza. **Guia de boa cidadania corporativa**. Exame, São Paulo, ano 35, n. 754, p. 8, nov. 2001, Edição especial.

ESTEVES, Sérgio A. P. **O dragão e a borboleta**: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Axix Mundi: AMCE, 2000.

ETHOS - Instituto de Empresas e Responsabilidade Social: **indicadores ethos de responsabilidade social**. São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.ethos.org.br> Acesso em: 29/mai/2003.

FARIAS, Afonso. **Responsabilidade social**. Artigo publicado. Notícias, Gazeta Mercantil/ Maketing Place, São Paulo, Disponível em: [http://www.gazetaonline.globo.com/marketingplace/artigo\\_print.php?id\\_artigo.com.br](http://www.gazetaonline.globo.com/marketingplace/artigo_print.php?id_artigo.com.br)>. Acesso em: 27/mai/2004.

FERRARI, Amanda. **Projeto social: gestão estratégica transformadora nas organizações do terceiro setor**. Orientador Gilson Karkotli – Biguaçu/SC, 2004. Conclusão de curso (Administração) -Univali

FERREL, O C. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos**. Tradução Cecília Arruda. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso ed., 2001.

FROES, Cesar; MELO NETO, Francisco Paulo de. **Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GAIOTO, Franciane Rodante. **Da responsabilidade social à ética empresarial**. Florianópolis: UFSC, 2001. 62 p. Ensaio.

GALBRAITH, John Kenneth. **A era da incerteza**. São Paulo: Pioneira, 1996.

GIL, Antonio Carlo., **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GLOBAL COMPACT. Nações Unidas, 2001. Disponível em: <http://www.unglobalcompact.org> Acesso em: 30 maio 2003.

GODOY AS. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Ver. Adm Empresas 1995 mai/jun: 35(3):20-29.

GONÇALVES, Lima E. **Balanço Social da empresa na América Latina**. São Paulo: Pioneira, 1980.

GRIFANTE, Vilson. **Uma contribuição ao estudo sobre utilização do balanço social no processo de gestão empresarial em companhias abertas de Santa Catarina**. Florianópolis, 1999. 149f. Dissertação (mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina.

GRÜNINGER, Beat. **Iniciativas sociais: a vitória de bom senso**. Swisscam – Câmara de Comércio Suíço-Brasileira, São Paulo, n.27, p.17, jan/fev. 2002.

HAMEL, Gary. A obrigação de inovar. **HSM Management**, São Paulo, ano 6, n.31, mar.-abr. 2002. Disponível em: <http://www.hsmmanagement.com.br>. Acesso em: 26/mai/2004.

IBASE. **Balanço Social: Transformando a frieza dos números em responsabilidade social**. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em <http://www.balancosocial.org.br>. Acesso em 23/abr/2003.

INSTITUTE FOR SOCIAL and ETHICAL ACCOUNTABILITY Disponível em <http://www.accountability.org.uk> . Acesso em 16/mar/2004.



INSTITUTO BRASILEIRO DE ANALISES SOCIAIS E ECONÔMICAS. Disponível em [http:// www.balançosocial.org.br](http://www.balançosocial.org.br). Acesso em: 10/out./2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE QUALIDADE NACIONAL. Disponível em <[http://www.ibqn.com.br/htm.resp\\_social](http://www.ibqn.com.br/htm.resp_social)>. Acesso em: 22/nov./2002.

KARKOTLI, Gilson e ARAGÃO, Sueli.D. **Responsabilidade social**: uma contribuição à gestão transformadora das organizações. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

KARKOTLI, Gilson Rihan. **A importância da responsabilidade social para implementação do marketing social nas organizações**. Florianópolis, 2001, 90p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

KATZ,R.L. **Skills of na effective administrador**. Boston: Harward Bussiness Review, p.33-42, jan/fev., 1995.

KAY,J. **Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor**. Tradução de Carlos A.C. de Moraes. Rio de Janeiro:Campus,1996.

KEHRIG, Ruth. **Integralidade da atenção à saúde sua expressões na organizações tecnológicas do trabalho em serviço locais de saúde**. São Paulo, 2001. 381p. Conclusão de Doutorado (Depto. Prática da Saúde Pública) – Universidade Federal de São Paulo – USP.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: Analise Planejamento e Controle. São Paulo: Atlas, 1991.

LEIPZIGER, Mcintosh & COLEMAN, Jones. **Cidadania corporativa**: Estratégias Bem-Sucedidas para Empresas Responsáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark,2001.

LEISINGER, Klaus M. **Ética empresarial**: responsabilidade global e gerenciamento moderno. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

MAIMON, Dália. **Passaporte verde**: gestão ambiental e competitiva. São Paulo: Quaçitymark,1996.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Bookman, 2001.

MARTINELLI, Antônio Carlos. **Empresa cidadã**: uma visão inovadora para ação transformadora. Disponível em: <http://www.integração.fgvsp.Br> Acesso em: 12/mai/2004.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 4. ed, v.1. São Paulo: Atlas, 1997.

MATTIOLI, Maria Cristina. **Responsabilidade social da empresa e comunicação**. Artigo Publicado: Centro de Estudos Internacionais da *London School of Economics and Political Sciences*. Cambridge, 2003.

MAXIMIANO, Antônio C.A. **Teoria geral da administração**: da escola científica á competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MELO NETO, Francisco Paulo de & FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. Rio de janeiro: Qualitymark, 2001.

MERRIAN SB. **Qualitative research and case study appliccations in education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MINAYO, M. Cecília de S. et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de janeiro: Petrópolis, 1994.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **Todas as partes do elefante**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

MINTZBERG, H. **Os 5 SOS da estratégia**. In: a formação do líder; QUINN, J.B. O processo da estratégia. Leitura 1.2, p.26-32. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN G. **Imagem da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSIMANN, Clara P. **O balanço social**. São Paulo: FEA-USP, 1989.

NAISBITT, Jonh. **Paradoxo global**. Tradução Ivo Korytouski. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

\_\_\_\_\_. **Megatendências Ásia**: oito megatendências asiáticas que estão transformando o mundo. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OCDE (2000) Private Initiatives for Corporate Responsibility: An Analysis.

PASTRO, Ivete Inês. *Entrepreneur*: habilidade de criar e inovar. In: Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 2. 2001, Londrina. **Anais...** Paraná: CEFET, 2001. p. 128-141. Disponível em: < <http://www.google.com.br>>. Acesso em: 26/mai/2004.

QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa/Portugal: Gradiva, 1992.

SÁ, Antonio Lopes de. **Ética profissional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SAI. Social Accountability International 8000: a general introduction. SAI/Cepaa, New Yor, 2002. Disponível em: <<http://www.cepaa.org>> Acesso em 15/mai/2003.

SÁNCHEZ VÁSQUEZ, Adolfo. **Ética**. 20ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

SINGER, Peter. **Ética prática**. Trad. de Jefferson Luís Camargo. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2002

THOMPSON, Arthur A.Jr. e STRICKLAND, A.J.III. **Planejamento estratégico: elaboração, Implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TIBOR, Tom; FELDMAN. **Ira ISO14000: um guia para as novas normas de gestão ambiental**. São Paulo: Futura, 1996.

TINOCO, J.E.P. **Balanco social: uma abordagem sócio-econômica da Contabilidade**.1984. Dissertação (Mestrado Faculdade de Economia e Administração). Universidade de São Paulo. São Paulo.

TRIVINOS, Augusto N.S. **Introdução á pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLS, Álvaro L. M. **O que é ética**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

VÁLQUES, Sanchez Adolfo. **Ética**. Trad. de João Dell'Anna. 17.ed. e Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

WINTER, Georg. **Gestão e ambiente: modelo prático de integração empresarial**. Lisboa: Texto Ed., 1992.

ZACCARELLI,S.B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

## APÊNDICES

### Apêndice A: Roteiro de entrevista exploratória

Objetivo da pesquisa: identificar se as organizações pesquisadas são responsáveis socialmente.

EMPRESA: \_\_\_\_\_

CONTATO: \_\_\_\_\_

RAMO DE ATIVIDADE: \_\_\_\_\_

CIDADE: \_\_\_\_\_

END: \_\_\_\_\_

TEL: ( ) \_\_\_\_\_

E-MAIL: \_\_\_\_\_

1- Sua empresa é associada /vinculada ao Instituto Ethos?

( ) Sim ( ) Não ( ) Em processo

2- Sua empresa se considera Responsável Social?

( ) Sim ( ) Não

Porque?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.1–Caso a resposta seja negativa O que é necessário para que sua empresa se torne RSC?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3 – Caso a resposta 1 for positiva pergunte a quarta (04):

Há quanto tempo sua empresa se considera responsável social?

( ) 1 ano

( ) 2 ano

( ) 3 anos

( ) 4 ou mais anos

4- Em sua empresa há uma área especificamente responsável pela gestão responsabilidade social?

( ) SIM ( ) NÃO, pois não há necessidade (saber o motivo).

( ) NÃO, pois o serviço é terceirizado. Empresa: \_\_\_\_\_

5- Quantas pessoas trabalham na área da RSC?

( ) apenas 01 ( ) de 1 a 2 ( ) 3 a 6 ( ) mais de 6

6- Como vocês desenvolvem os projetos ambientais junto à sociedade?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Apêndice B: Roteiro da entrevista empírica

Objetivo da pesquisa: Verificar a interface entre a responsabilidade social e estratégia empreendedora junto às organizações responsáveis social.

EMPRESA: \_\_\_\_\_

1) Quais são os projetos que vocês desenvolvem na área da Responsabilidade Social?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2) Sua empresa elabora e publica o Balanço Social?

( ) Sim      ( ) Não (se não, tente saber os motivos reais) ( ) somente elabora

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3) Qual a importância da elaboração e divulgação do balanço social pelas organizações?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4) Que aspectos do conteúdo do balanço social considera fundamentais para a responsabilidade social da empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5) Na sua empresa existe uma política empresarial, clara para todos os: funcionários, parceiros, consumidores, comunidade e sociedade?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6) Como é o processo de decisão na sua empresa?

---

---

7) Quais as estratégias que sua empresa utilizou na implementação da responsabilidade social?

---

---

8) Quais as preocupações da sua empresa com o consumo consciente?

---

---

9) Quais são os indicadores que vocês utilizam para saber o retorno do investimento na área da responsabilidade social?

( ) Balanço Social

( ) Social Accountability –SA8000

( ) Accountability – AA1000

( ) Global Compact

( ) Instituto Ethos

( ) outros: \_\_\_\_\_

10) Por ser uma organização responsável social, surgiram oportunidades de mercado?

( ) SIM ( ) NÃO Quais?

---

---

11) O que você entende por empreendedorismo?

---

---

12) Você considera sua empresa empreendedora? Por que?

---

---

13) A sua empresa cresceu após implementar a gestão da responsabilidade social

( ) Financeiramente    ( ) Social mensurado

---

---

14) Você considera a responsabilidade social como uma estratégia empreendedora?

---

---

15) Que possibilidades empreendedoras você percebe para sua empresa enquanto responsável socialmente?

---

---

16) Quais são as estratégias de desenvolvimento sustentável adotadas por sua empresa?

---

---

17) Quais nichos ecológicos tem sido ocupados por sua empresa?

---

---

18) Seus comentários finais?

---

---